****

**ÍNDICE**

**INTRODUCCIÓN …4**

**CAPITULO I:**

**ASPECTOS GENERALES DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA BÁSICA.**

* 1. La Institución:
     1. Razón social, historia, aspectos generales...................................................................5
     2. Organización, unidades de negocio............................................................................10
  2. El Proceso de Planificación:
     1. El Proceso de Planificación en la Empresa.................................................................21
     2. Organización del área de planificación………………………………………....…22
     3. Funciones y responsabilidades………………………………………………….....22
  3. Cultura Organizacional
     1. Opiniones de los Stakeholders....................................................................................26
     2. Clientes y Stakeholder……………………………………………………….…....26
  4. Estrategia Básica.
     1. Misión.........................................................................................................................27
     2. Visión………………………………………………………………………….......27
     3. Valores ……………………………………………………………………..…......28
  5. Diagnostico Organizacional
     1. Análisis FODA...........................................................................................................30
     2. Cadena de Valor…………………………………………………………………..31
     3. Entorno del Negocio……………………………………………………………....33

**CAPITULO II:**

**DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA**

* 1. Propuestas de valor al cliente.. .....45
  2. Áreas & Procesos criticos de la unidad de Negocio 45
  3. Perspectivas 47
  4. El Esquema de Sistema de Gestion Estrategica 48

**CAPITULO III:**

**DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

1. Organización de los Equipos de Áreas/Procesos Críticos 49
2. Mapas Estratégicos de las Áreas/Procesos Críticos 51
3. Objetivos Estratégicos de la Unidad de Negocio 54

**CAPITULO IV:**

**MAPA ESTRATEGICO.. 55**

**CAPITULO V:**

**INDICADORES DE PERFORMANCE**

5.1 Matriz de despliegue de Indicadores…………………………………………………….56

5.2 Detalle de Indicadores…………………………...………………………………………59

**CAPITULO VI:**

**INICIATIVAS ESTRATEGICAS**

6.2 Iniciativa Estratégica de los Clientes Internos……………………………………………62

6.3 Iniciativa Estratégica de los Procesos…………………………………………………….63

6.4 Iniciativa Estratégica de los Aprendizaje y Desarrollo. …………………………………64

6.5 Matriz de Impacto Consolidada……………………………………………………………65

6.6 Tableros Programados – Software…………………………………………………………66

**INTRODUCCION**

El presente trabajo es un esfuerzo para contribuir en el alineamiento estratégico de la División de Administración del BANCO PERU, aplicando la metodología del BalancedScoreCard para la implementación de un tablero de control para el control continuo del cumplimiento de las estrategias planteadas.

1. **ASPECTOS GENERALES DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA BÁSICA**
   1. **LA INSTITUCION**
      1. **Razon Social, Historia, Aspectos Generales**
         1. **Razon Social**

BANCO PERU.

Ruc: 20100053455

Dirección Fiscal: Jr. Carlos Villarán Nro. 140 San Catalina – Lima – La Victoria.

* + - 1. **Historia**

El Banco Internacional del Perú se fundó el 1 de mayo de 1897, e inició sus operaciones el 17 del mismo mes con un Directorio presidido por el Sr. Elías Mujica. Su primer local estuvo ubicado en la calle Espaderos, hoy Jirón de la Unión.

En 1934 comenzó el proceso de descentralización administrativa, siendo Chiclayo y Arequipa las primeras agencias en abrirse, seguidas un año después por las de Piura y Sullana.  
  
La política de expansión se intensificó de manera notable en 1942, adquiriendo una propiedad en la Plazuela de la Merced y otra en la calle Lezcano, donde se construyó el edificio "Sede La Merced", cuyos bellos acabados han llevado al Instituto Nacional de Cultura a catalogarlo como Monumento Histórico.

En el pasado, el accionariado del banco incluyó capitales vinculados a la agroindustria, como la Fabril S.A. y W.R. Grace Co. En la década de los setenta, el Chemical Bank de Nueva York participó en el accionariado y fue responsable de la gerencia del banco. En 1970, el Banco de la Nación adquiere el mayor porcentaje de las acciones del banco, convirtiéndose de esta forma en miembro de la Banca Asociada del país. En 1980 el banco pasó a llamarse **Perubanc**.

El 20 de julio de 1994 un grupo financiero liderado por el Dr. Carlos Rodríguez-Pastor Mendoza, e integrado por grandes inversionistas como Nicholas Brady (ex Secretario del Tesoro de los EEUU), entre otros, se convirtió en el principal accionista del banco al adquirir el 91% de las acciones disponibles.

En 1996 se decidió cambiar el nombre a BANCO PERU, y convertir cada agencia en una auténtica tienda financiera en la que con sólo ingresar, el cliente sintiera que accedía a un banco confiable y sólido, donde podía encontrar productos y servicios financieros brindados con asesoría necesaria y un trato especial.

Los resultados obtenidos por las Tiendas Financieras fueron motivo de gran satisfacción y adicionalmente, BANCO PERU decidió ser el primer banco en acercarse al cliente a través de sus Tiendas con Horario Extendido, una iniciativa sin precedentes en el sistema financiero nacional, que logró llevar la banca al supermercado.

BANCO PERU ha continuado progresando significativamente en su desarrollo hacia un banco moderno. Su sede principal, Torre BANCO PERU, ubicada entre las avenidas Javier Prado y Paseo de la República, marca el inicio de una nueva era, con mejores servicios integrados, tecnología de avanzada y con los mismos valores, filosofía y compromiso que garantizan que BANCO PERU brinde un excelente servicio a sus clientes.

**Inicios**

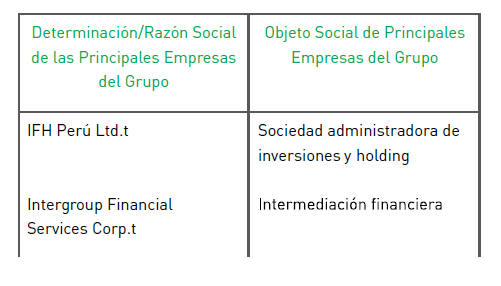
* + - 1. **Aspectos Generales**
* **Constitución e inscripción en Registros Públicos**

BANCO PERU fue constituido el 1 de mayo de 1897 e inició sus operaciones el 17 de mayo del mismo año. Su constitución consta en escritura pública extendida ante el Notario de Lima Dr. Carlos Sotomayor, inscrita en el asiento 1, fojas 171 del tomo 1 del libro de Sociedades del Registro Mercantil de Lima (actualmente Partida No. 11009129 del Registro de Personas Jurídicas de la Oficina Registral de Lima y Callao, Oficina Lima).



* **Grupo económico**

BANCO PERU pertenece al denominado Grupo BANCO PERU, cuyas principales empresas integrantes se detallan a continuación:



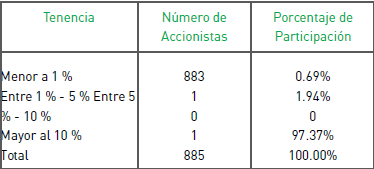
* **Capital social, acciones creadas y emitidas y valor nominal de las acciones**

Al 31 de diciembre de 2010 el capital social suscrito, pagado e inscrito de BANCO PERU asciende a S/.948,669,177 (novecientos cuarenta y ocho millones seiscientos sesenta y nueve mil ciento setenta y siete con 00/100 Nuevos Soles), representado por 948,669,177 acciones, totalmente emitidas y pagadas, nominativas de un valor nominal de S/. 1.00 (un Nuevo Sol) cada una. Cada acción otorga derecho a un voto, salvo en el caso de la aplicación del sistema de voto acumulativo para la elección del Directorio, de acuerdo con lo señalado en el estatuto social y la Ley General de Sociedades.

El número de acciones en cartera al 31 de diciembre de 2010 asciende a un total de 18’387,437 acciones.

* **Composición Accionaria**

Acciones con Derecho a Voto



BANCO PERU no ha emitido acciones sin derecho a voto ni acciones de inversión.

* **Plazo de duración**

El plazo de duración de la sociedad es indefinido.

* **Número de personal empleado**

BANCO PERU cuenta, a diciembre de 2010, con 6,321 colaboradores, entre los que se incluye tanto los contratados por plazo indeterminado y plazo fijo.

Esta cifra no toma en cuenta practicantes u otras modalidades de contratación. BANCO PERU, como entidad financiera, no tiene obreros dentro de su personal, sólo cuenta con lo que CONASEV denomina funcionarios y empleados.

En el cuadro de **Anexo 1**sedetalle, la distribución de los empleados personal.

* + 1. **Organización, Unidades de Negocio**
       1. **Organización**

Esta organizacion esta conformada por las siguientes área:

* + - * 1. **GERENCIA GENERAL**

Es responsable de ejecutar y hacer cumplir los acuerdos de la Junta General y del Directorio, así como de la efectiva conducción de los negocios sociales, de acuerdo al estatuto y los reglamentos vigentes. La Gerencia General es el órgano de línea de mayor jerarquía y le reporta directamente al Directorio.

* + - * 1. **ORGANOS DE APOYO**
* **DIVISIÓN DE CUMPLIMIENTO**

El Oficial de Cumplimiento Corporativo (OCC), es responsable junto con el Directorio y las Gerencias Generales de vigilar el cumplimiento del sistema de prevención del lavado de activos y del financiamiento del terrorismo en BANCO PERU, Interfondos e Intertítulos, para lo cual cuenta con un funcionario de enlace en cada una de ellas. Ello, sin perjuicio que todos los colaboradores de las empresas se encuentran obligados a aplicar las políticas y procedimientos del sistema de prevención del lavado de activos y financiamiento del terrorismo. El OCC tiene rango de gerente, depende orgánica, funcional y administrativamente del Directorio, a dedicación exclusiva.

Asimismo, el OCC goza de absoluta autonomía e independencia en el ejercicio de las responsabilidades y funciones que le asigna la ley. El OCC es el único que puede calificar una operación como sospechosa y proceder con su comunicación a la SBS, por lo que deberá mantenerse absoluta confidencialidad sobre su identidad y ésta no podrá aparecer en ninguna información emitida por las empresas.

* **DIVISION DE AUDITORIA INTERNA**

Es responsable de la evaluación permanente del funcionamiento del sistema de control interno del Banco y de sus empresas subsidiarias.

Depende orgánica, funcional y administrativamente del Directorio a quien reporta periódicamente, como también al Comité de Auditoria. Sus funciones están reguladas por la Resolución SBS.N° 37 -2008, así como por las normas de auditoria generalmente aceptadas, técnicas y procedimientos de auditoria que considere necesarias.

* **DIVISION DE GESTION Y DESARROLLO HUMANO**

Es responsable de gestionar y coordinar las acciones referentes al recurso humano desde su incorporación, remuneración, desarrollo hasta su desvinculación con el Banco. Así mismo, se encarga de planear, proponer y controlar las actividades del personal, así como de velar por el mantenimiento de un buen clima institucional dentro de la cultura que promueve los valores y desarrollo de la persona. Participa de manera activa en el despliegue del Programa de Continuidad de Negocio del Banco, en caso de ser requerido.

* **DIVISION DE ASUNTOS LEGALES**

Es la encargada de brindar asesoría legal informando, tanto a la Gerencia General como a las áreas de negocio y soporte del Banco, respecto de cualquier actualización o modificación de las normas que implique una modificación de políticas y/o procedimientos internos.

Representa al Banco ante los organismos e instituciones reguladoras y de control. Participa de manera activa en el despliegue del Programa de Continuidad de Negocio del Banco, en caso de ser requerido. **Es un órgano de apoyo y reporta directamente a la Gerencia General.**

* + - * 1. **ORGANOS DE LINEA**
* **VICE PRESIDENCIA DE FINANZAS**

Es la encargada de dirigir el diseño y la operación del sistema de control del Banco, identificar y administrar los riesgos de mercado, proporcionando un sistema de información de gestión fiable, eficiente, confiable y oportuno, a los diferentes niveles de la organización para la dirección de las operaciones actuales y futuras.

Así mismo, conduce el proceso de planeamiento estratégico del Banco y asesora a la organización en la toma de decisiones de negocios, tanto financiero como comercial.

Administrar y gestionar las relaciones con la comunidad de inversionistas del Banco y mejorar continuamente las estrategias y canales de comunicación con inversionistas.

La Vice Presidencia de Finanzas es un órgano de línea y reporta directamente a la Gerencia General, tiene a su cargo las Divisiones de Contabilidad e Impuestos, Planeamiento y Control de Gestión, Riesgos de Mercado, el Departamento de Control de Gastos y el Departamento de Financiamiento

* **VICE PRESIDENCIA DE RIESGOS**

Es la encargada de la identificación y administración de los riesgos crediticios, operativos y tiene la responsabilidad de informar su implicancia y la forma en que serán controlados de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos.

La Vice Presidencia de Riesgos es un órgano de línea y reporta a la Gerencia General. Tiene a su cargo las Divisiones de Admisión, Gestión y Seguimiento y Recuperaciones, Riesgo Operativo, Riesgos de Banca Personas y Riesgos de Banca Pequeña Empresa.

* **VICE PRESIDENCIA COMERCIAL**

Es responsable de dirigir, coordinar y controlar las actividades comerciales, operativas y administrativas a las que conlleva la venta de productos y servicios en los diferentes canales de distribución y desarrollar las relaciones y negocios de corresponsalía con Bancos extranjeros, garantizando la calidad, eficacia y oportunidad de los mismos. Así mismo, de desarrollar y promover el negocio cambiario; de impulsar los productos y servicios relacionados con operaciones y flujos de capitales del exterior con el objetivo de alcanzar la completa satisfacción del cliente, cumpliendo con las políticas de riesgos y metas de rentabilidad establecidas.

A su vez, recae sobre esta Vice Presidencia la administración de los Patrimonios Fideicometisos transferidos a BANCO PERU.

La Vice Presidencia Comercial es un órgano de línea y reporta a la Gerencia General. Tiene a su cargo la División de Banca Corporativa, Banca Empresa, Productos y Servicios y Comercio exterior, Leasing y Banca Pequeña Empresa.

* **VICE PRESIDENCIA BANCA RETAIL**

Es la encargada de desarrollar y promover los negocios que el Banco ofrece al segmento de personas. Se encarga de desarrollar y administrar comercialmente sus productos enfocándolos a lograr plena satisfacción del cliente y vela de manera permanente por que se encuentren acordes con las políticas de riesgo y metas de rentabilidad establecidas.

Tiene a su cargo la gestión de riesgos de Banca Personal a nivel de todos los productos de colocación a clientes personas naturales y el área de servicio al cliente (*contact center y atención de pedidos y reclamos)* para todos los clientes del Banco. Además es la responsable de consolidar la gestión de la Red de Distribución, en beneficio de los clientes, y planear, ejecutar y controlar las actividades de mercadeo, publicidad y promoción de los servicios y productos que ofrece el Banco y sus empresas subsidiarias así como de velar por su imagen e identidad institucional.

La Vice Presidencia de Banca Retail es un órgano de línea y reporta a la Gerencia General.

Tiene a su cargo las Gerencias Centrales de Tarjeta de Crédito y Canales de Distribución y las Divisiones de Crédito de Consumo, Negocios Hipotecarios e Inmobiliarios, Captaciones, Planillas y Remesas e Inteligencia Comercial.

* **VICE PRESIDENCIA DE MERCADO DE CAPITALES**

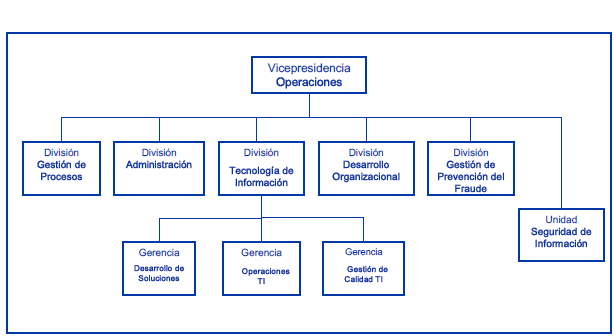
Es la encargada de administrar el fondeo estableciendo la mezcla perfecta de fuentes de financiamiento, tasas de interés y niveles de concentración de proveedores de fondos, administrar los excedentes y faltantes de caja aumentando la rentabilidad mediante la inversión y colocación de recursos, administrar los negocios cambiarios y aplicar el instrumental técnico para la cobertura de riesgos y nuevos negocios.

La Vice Presidencia de Mercado de Capitales es un órgano de línea y reporta a la Gerencia General. Tiene a su cargo el Departamento de Mesa de Distribución, Departamento de Administración de Portafolio, Departamento de Banca Institucional y el Departamento de Tesorería.

* **VICE PRESIDENCIA DE OPERACIONES**

Es responsable de administrar y brindar soporte operativo, logístico y tecnológico a todos los productos y áreas del Banco, gestionar el Modelo de Procesos del Banco buscando su optimización, garantizar un eficiente diseño de la estructura organizativa del Banco y proporcionar un sistema de información de gestión confiable, eficiente y oportuno; así como también asumir la función de Gestor de la Continuidad de Negocios del Banco, proponiendo los lineamientos estratégicos a seguir y asumiendo el liderazgo en caso de un desastre.

La Vice Presidencia de Operaciones es un órgano de línea y reporta a la Gerencia General. Tiene a su cargo las Divisiones de Gestión de Procesos, Administración, Desarrollo Organizacional, Gestión de Prevención del Fraude, Tecnología de Información y la Unidad de Seguridad de Información.

****

* + - 1. **Unidad de Negocio**

La unidad de negocio que analizaremos es la **División de Administración**, la cual es órgano de línea de la Vicepresidencia de Operaciones, de la que detallamos sus funciones a continuación:

* + - **DIVISION ADMINISTRACION**

Es responsable de los procesos administrativos de la institución referidos a la logística: Abastecimientos, mantenimiento, servicios generales, obras y remodelaciones, administración inmobiliaria y seguridad física /electrónica del recurso humano e instalaciones a nivel nacional garantizando la calidad y eficacia de los servicios que prestan al Banco. Participa activamente en la implementación y despliegue del Programa de Continuidad de Negocios del Banco en aquellos aspectos que son de su competencia. Es un órgano de línea y reporta directamente a la Vicepresidencia de Operaciones y Tecnología. Área de será de nuestro interés para el análisis a fin de practicar el curso de Planeamiento Estratégico.

Administración está conformada por 4 subgerencias son las siguientes:

**División de Administración**

**Sub Gerencia**

**Seguridad**

**Sub Gerencia**

**Logística**

**Sub gerencia**

**Infraestructura**

**Sub Gerencia**

**Servicios Generales**

**Sub Gerencia de Logística**

Realiza las siguientes funciones:

* + - * Precisar los objetivos, políticas y planes que deben guiar las actividades de compras del Banco.
      * Planificar, controlar y coordinar el plan de compras de los diversos rubros: economato, tecnología, marketing, materiales, enseres y suministros en general para el Banco y/o sus empresas subsidiarias.
      * Atender los requerimientos de suministros (útiles de escritorio, papelería y otros), que las diferentes unidades organizativas requieran.
      * Atender los requerimientos de equipos de cómputo, software, accesorios, suministros que las diferentes unidades organizativas requieran a través de la División de Tecnología de la Información.
      * Atender los requerimientos de merchandising, marketing y promocional que las diferentesunidades organizativas requieran a través de la División de Marketing e Imagen.
      * Apoyar la logística de todas las campañas y eventos que las diferentes unidadesorganizativas requieran.
      * Administrar los stocks e inventarios de los diversos rubros, dando uso eficiente de losmismos con la finalidad de optimizar las compras.
      * Verificar que todo requerimiento de compra sea gasto o activo, cuente con la autorizaciónrespectiva, y que sean sustentadas de acuerdo a las políticas, presupuestos yprocedimientos establecidos.
      * Impulsar a la homologación de los bienes utilizados por las diferentes áreas del Banco, afin de lograr economía y simplicidad en su administración.

**Sub Gerencia de Servicios Generales**

Realiza las siguientes funciones:

* + - * Precisar los objetivos, políticas y planes que deben guiar las actividades de mantenimientoy servicios generales del Banco.
      * Planificar, controlar y coordinar el mantenimiento de los inmuebles de propiedad del Bancosus empresas subsidiarias, velando por el buen funcionamiento de las instalaciones.
      * Desarrollar y aplicar el sistema de mantenimiento (preventivo, predictivo o correctivo) quemás se ajuste a las necesidades del Banco.
      * Atender los requerimientos de los usuarios para la reparación y mantenimiento de Edificiosasí como también la de los muebles y equipos no tecnológicos del Banco.
      * Velar por el correcto funcionamiento y disponibilidad de los equipos electromecánicos anivel nacional.
      * Verificar que todo requerimiento de reparación y mantenimiento de las instalaciones o delos muebles y equipos no tecnológicos del Banco cuente con la autorización respectiva, yque además se encuentre dentro del Presupuesto establecido para el área solicitante.
      * Velar por el pago correcto y oportuno de todos los tributos de los inmuebles propios,adjudicados, leasing y alquilados, de Lima y Provincia, así como de las licencias yautorizaciones municipales.
      * Atender los requerimiento para la emisión y Ditribución de documentos comerciales como estas de cuentados de cuentas, cartas cobranza, promociones adjuntas en las notificaciones mensuales de los clientes.
      * Custodia y administración de los archivos físicos y digitales de la empresa, gestionar la atención de requerimientos de documentación fpisica o digital para la toma de deciones.

**Sub Gerencia de Seguridad**

Realiza las siguientes funciones:

* + - * Responder por el control y supervisión del cumplimiento de las normas y procedimientos deseguridad establecidos en los manuales y normativos dictados por el Banco y proponer lasmodificaciones a las políticas de seguridad para su permanente adecuación a lasnecesidades del negocio, a la par de las nuevas variables de riesgos de seguridad quevayan apareciendo en el entorno financiero.
      * Planear y controlar las operaciones de protección que se ejecutan en resguardo de losbienes patrimoniales del Banco e integridad física de nuestro recurso humano a nivelnacional.X
      * Evaluar las necesidades de protección vinculadas a la puesta en marcha de nuevosproductos y/o servicios financieros ofrecidos por el Banco.
      * Desarrollar la ingeniería para los proyectos de seguridad electrónica requeridos para todanueva locación o punto de negocio instalado por el Banco a nivel nacional.
      * Programar los planes de mantenimiento y programas de pruebas requeridos para elfuncionamiento óptimo de los componentes y sistemas instalados en las locaciones delBanco a nivel nacional.
      * Organizar, programar y dirigir los concursos para la adquisición de servicios de seguridadfísica y electrónica, fijando de manera clara y objetiva los parámetros de calificaciónrequeridos para mantener un adecuado estándar de protección en todas nuestraslocaciones a nivel nacional.
      * Supervisar el ejercicio de las actividades cumplidas por las empresas de seguridadcontratadas por el Banco y vigila el cumplimiento de las condiciones contractualespactadas con los proveedores de seguridad física y electrónica.
      * Monitorear de los eventos transmitidos a través del sistema de alarmas de todas laslocaciones a nivel nacional incluyendo ATMs, verificando las señales emitidas para elcontrol de ingreso a tiendas, apertura de bóvedas y cajas fuertes, control de los sistemasde tiempo de retardo y activando de manera oportuna procedimientos de respuesta frente acondiciones de alarma generadas por eventos de intrusión, aniegos e incendios.
      * Manejar el sistema de apertura remota de cajas fuertes para las Tiendas, validando la conformidad en la operación por parte de los usuarios autorizados y fijando las restricciones de tiempo establecidas dentro de las políticas de seguridad bancaria.
      * Proponer y dirigir actividades orientadas a la prevención del fraude interno y externo y realiza las investigaciones frente a siniestros originados por estos motivos; movilizando los recursos internos y externos necesarios para el esclarecimiento y resolución de los hechos reportados.
      * Preparar el programa de capacitación de seguridad dirigido a colaboradores de la Red de Tiendas, organizando en coordinación con el Centro de Aprendizaje de BANCO PERU las charlas, seminarios o talleres que sean requeridos.
      * Brindar soporte de seguridad en el tratamiento de bienes adjudicados a solicitud de la División de Gestión y Seguimiento y Recuperaciones, desde la etapa de evaluación y definición de las opciones de custodia, hasta la atención en el pago de sus servicios básicos y solución de necesidades de mantenimiento.
      * Mediante la maximización del empleo de los recursos destinados a la supervisión de servicios de custodia armada, intervenir en el mantenimiento de primer escalón a los ATMs de puntos neutros que cuenta con atención compartida; en coordinación con las Divisiones de Banca Electrónica y Gestión de Procesos.

**Sub Gerencia de Infraestructura**

* + - * Proyectar la adquisición y/o alquiler de inmuebles y terrenos para uso del Banco y sus empresas subsidiarias, así como para uso de sus funcionarios a nivel nacional, encargándose de controlar el vencimiento, cumplimiento y pago de los contratos de arrendamiento.
      * Redactar y/o revisar los contratos de arrendamientos y/o comodatos para uso del Banco y de sus funcionarios.
      * Efectuar visitas de supervisión a los a locales propios y arrendados a fin de conocer su situación y entorno.
      * Representar al Banco ante la junta de propietarios.
      * Rentabilizar los locales propios sin uso y realizar el seguimiento a la generación de ingresos por arriendos.
      * Administrar los contratos, presupuestos y proyectos que estén relacionados con la logística del Banco, velando porque todo esté dentro de las políticas y autorizaciones establecidas.
      * Administrar, contabilizar, pagar y reclasificar las inversiones en Tecnología y Obras, verificando que se encuentren debidamente presupuestados y aprobados.
      * Establecer y mantener relaciones con distintos proveedores de bienes y servicios que requiere el Banco y sus empresas subsidiarias.
      * Diseñar el Plan de Remodelaciones del Banco, velando por su ejecución dentro del presupuesto aprobado de inversiones y gastos en Obras.
      * Desarrollar todos los diseños, anteproyectos y proyectos de obra que soliciten los diversos usuarios de productos y Red de Tiendas.
      * Velar porque la imagen de BANCO PERU se mantenga en todos los proyectos de Obra desarrollados a solicitud de la Red de Tiendas y Productos.
  1. **PROCESO DE PLANIFICACIÓN**
     1. **El Proceso de Planificación en la Empresa-Unidad de Negocio.**

A nivel Banco la **DIVISION DE PLANEAMIENTO Y CONTROL DE GESTION**

****

es responsable de conducir el proceso de planeamiento estratégico y apoyar en la toma de decisiones de los negocios, ofreciendo una visión objetiva respecto a la rentabilidad de los mismos. Asimismo, contribuye a conseguir los objetivos estratégicos del Banco a través del seguimiento a la gestión de los recursos, controlando los costos en los Canales, Procesos, Áreas de Negocios y Staff y realizando la asignación de estos hacia las Áreas de Negocios, Clientes y Productos.

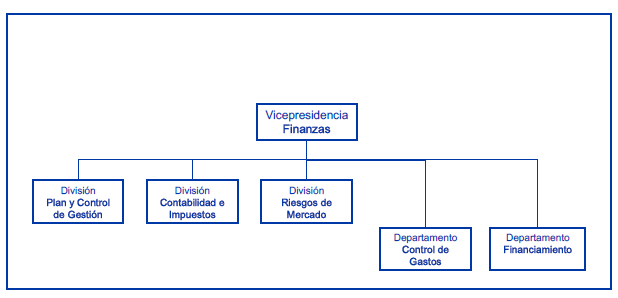
A nivel de la Unidad de Negocio de **DIVISION DE ADMINISTRACIÓN** no existe una área encargada de la planificación estratégica como tal. El planteamineto de metas, objetivos, presupuesto y organización del área se dan constantemente siguiendo los lineamiento generales del Banco planteados por el área de Planeamiento y Control de Gestión.

Se reunen bimestralmente los 4 subgerentes con el Gerente de Administración para analizar avances de los objetivos planteados anteriormente, así como la generación de nuevos hitos a llevarse a cabo en los siguientes meses.

Culminada la sesión a nivel jefatural, se organiza otra con los empleados a fin de compartir los resultados y fijar nuevos objetivos si fuera el caso.

* + 1. **Organización del área de planificación.**

La **DIVISION DE PLANEAMIENTO Y CONTROL DE GESTION**se encuentra ubicada como organo de línea de la Vicepresidencia de Finanzas



* + 1. **Funciones y responsabilidades:**
* Apoyar en la toma de decisiones de negocios, basando su evaluación del impacto financiero de los mismos en la interpretación de la información disponible sobre aspectos contables, regulatorios y tributarios, así como en el conocimiento de la dinámica de ingresos y costos del negocio.
* Organizar, diseñar y elaborar el proceso de planificación estratégica y presupuesto operativo, mediante una participación activa y dinámica al interior de la organización.
* Analizar y comparar los resultados mensuales obtenidos contra los fijados en los presupuestos y planes del Banco, así como coordinar las revisiones y reajustes que sean necesarios a los planes originales.
* Participar en el desarrollo de nuevos productos, servicios o planes comerciales evaluandolos aspectos de rentabilidad o productividad.
* Garantizar la integridad del proceso financiero y de los reportes de rentabilidad de clientes, de productos y de los distintos canales de distribución.
* Participar en todas las operaciones que signifique planes de fusión y adquisición, así como en transferencias de acciones y participaciones.
* Coordinar la preparación de propuestas para desembolsos o Inversiones Mayores, velando porque los proyectos generen valor para el accionista y gestionando las correspondientes aprobaciones conjuntamente con el responsable del desembolso o inversión.
* Evaluar, aprobar e implementar cambios en las políticas y procedimientos relacionados al control de costos e inversiones.
* Desarrollar, mantener y brindar información sobre los costos y administración de recursos, soportados en modelos de gestión como el Costeo ABC, ABM y Alocación de Costos, apoyando en la toma de decisiones de negocios.
* Desarrollar y mantener un modelo de actividades y procesos que brinde indicadores adecuados para medir la eficiencia de las áreas de staff, soporte y supervisión del Banco y la adecuada asignación de costos a los diferentes productos y canales.
* Contribuir a la Cultura de Gestión de Costos a través de la difusión de las mejores prácticas y del conocimiento del origen y composición de los costos de procesos, actividades del negocio y principales productos del Banco.
* Desarrollar y mantener el modelo de eficiencia de canales de atención, brindando información oportuna sobre la gestión y desempeño de éstos a los responsables de la toma de decisiones del negocio y actualizando periódicamente los costos unitarios estándar transaccionales de dichos canales.
* Organizar, diseñar y elaborar el presupuesto de costos a nivel de productos y segmentos, sobre la base de la información provista por las áreas usuarias como drivers de actividad y productividad y validarlo con el presupuesto del Banco.
* Fomentar el alineamiento estratégico con el programa de incentivos comerciales mediante una relación adecuada entre el costo y el beneficio.
* Estimar el impacto financiero en caso de ocurrir un evento que afecte la continuidad del banco.
* Cumplir con las demás funciones que le asigne la Vice Presidencia de Finanzas, dentro del campo de su competencia.



* 1. **CULTURA ORGANIZACIONAL**

Los colaboradores han seguido un riguroso proceso de selección que busca cubrir los requerimientos técnicos para el puesto, pero principalmente busca contar con personas íntegras y profesionales.

BANCO PERU es una de las mejores empresas donde trabajar en el Peru, prueba de ello es el *premio Great* Place to Work ganado.

La red de tiendas es estimulada con premios cuando llegan a las metas planteadas.

Adicionalmente, los trabajadores reciben seguros de vida y pólizas contra accidentes, atención médica en las sedes principales y descuentos en las tasas de interés para préstamos, entre muchos otras concesiones desde el primer día de ingresado a trabajar.

Reciben beneficios como: bono por cumplimiento de objetivos, convenios crediticios de las empresas por parte del grupo, tres días libres por paternidad, seguro de vida desde el tercer mes, talleres de familia y gimnasia laboral.



**Intro-Bienvenida de colaboradores**

* + 1. **Opiniones de los Stakeholders**

Administración tiene como Stakeholders a las áreas de Control de gasto, Gestión y Calidad, Tecnología Información, Desarrollo Organizacional, Seguridad de Información y División. Asuntos Legales, los clientes, los proveedores ya que muchos de los servicios que brinda los realiza utilizando Outsourcing.

Anualmente Administración recibe feedback de estas área, se elabora una encueta virtual a fin de poder medir el nivel del servicio que se brinda en los 4 rubros en los que brinda soporte, también se realizan preguntas sobre su apreciación del clima laboral.

Teniendo en resumen estas opiniones:

* Opinan que Administracion está integrada, tiene buen clima laboral siguiendo los lineamientos generales de la Empresa.
* Constantemente se lleva a cabo reorganización del área, se puede apreciar la mejora de proceso pero también existe un poco de confusión en ellos debido a la constante rotación de personal.
* Tiene personal balanceado, con experiencia y jóvenes con ímpetu, creatividad e innovación.
* Opinan que al área de a administración debe mejorar la puntualidad en la entrega de sus facturas para el pago de proveedores.
  + 1. **Clientes y Stakeholders**
       1. **Clientes**
* Los usuarios internos (comerciales y administrativos)

Administración da soporte a todas las tiendas a nivel nacional y sedes asministrativas en la logística, seguridad, infraestructura y servicios generales.



* + - 1. **Stakeholders**

Administración cuenta con el apoyo de las siguientes áreas

* + Control de gastos
  + Gestión y Calidad
  + Desarrollo Organizacional
  + Tecnología de Información
  + Seguridad de Información
  + Div. Asuntos Legales
  + Accionistas
  + Clientes
  + Competidores
  1. **ESTRATEGIAS BASICAS**
     1. **Mision de la Empresa**

Mejorar la calidad de vida de nuestros clientes, brindando un servicio ágil y amigable en todo momento y en todo lugar.

**Mision de la Unidad de Negocio**

Brindar soporte de procesos administrativos de la institución referidos a la logística, abastecimientos, mantenimiento, servicios generales, obras y remodelaciones, administración inmobiliaria y seguridad física /electrónica a nivel nacional garantizando la calidad y eficacia de los servicios que prestan al Banco en tiempo oportunos y con el adecuado manejo de los recurso.

* + 1. **Vision de la Empresa**

Ser el mejor banco a partir de las mejores personas.

**Vision de la Unidad de Negocio**

Ser la Unidad que brinda soporte de excelencia en tiempos optimos al Banco.

* + 1. **Valores**

Tanto a nivel Banco como en la Unidad de Negocio los valores que se buscan desarrolar y que tiene cada trabajador son los siguientes:

* **Trabajo en Equipo:** La búsqueda de un ideal común nos une. Con esfuerzo y dedicación buscamos alcanzar nuestras metas.
* **Sentido del Humor:** Aún en tiempos difíciles el sentido del humor ilumina a quienes lo reflejan, contagiando de esperanza y bienestar a los que nos rodean.
* **Vocación de Servicio**: La Vocación de servicio refleja la humildad, el interés y la entrega para servir a los demás sin esperar nada a cambio.
* **Creatividad e Innovación:** Valor por el que estamos en una constante búsqueda de mejoras para el éxito de nuestra institución.
* **Espíritu de Superación:** A quien demuestra su constante lucha y afán por asumir los retos, sin importar los obstáculos que se le presenten en el camino.
* **Transparencia:** Tener la virtud de expresarse con sinceridad siempre, guiado por sólidos principios que defenderemos ante cualquier circunstancia.

Anualmente se realiza la premiación de los trabajadores que cuentan con mayor intensidad cada uno de los valores, tanto a nivel Banco como a nivel de la Gerencia de Administración. Esto no quiere decir que no todos tengas los valores, sino que alguno de estos puede descatacar entre un colaborador y otro.

****

**Premiación Valores 2011**

* 1. **DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL**
     1. **Analisis Foda**

**Elementos Internos Positivo**

**Fortalezas:**

* Cuenta con personal altamente calificado tanto técnicamente como en la gestión. Para ello se ayuda de la Gerencia del desarrollo Humano (GDH) tanto para la selección de personal adecuadamente calificado para el correcto desempeño de las funciones como para la constante capacitación de los colaboradores.
* La Gerencia cuenta con un buen clima laboral, para mantener este clima realiza constantes reuniones de integración entre las 4 gerencias; siguiendo los lineamiento y políticas del grupo que es que sus colaboradores cuenten con un buen clima laboral para promover la innovación en la mejora de procesos o el planteamiento de nuesvas ideas.
* La unidad de negocios tiene adecuadamente definido los puestos, para esto se apoya del área de Desarrollo Organizacional quienes formalizan las funciones mediante los manuales e instructivos de cada proceso afin de determinar responsabilidad, evitar duplicidad de funciones promoviendo la correcta ejecución de estos.
* El desempeño de la Gerencia esta orientada a la calidad, cada una de los procesos son realizados optimamente con calidad tanto en el desarrollo de los mismo como en la gestión adecuada.
* La Gerencia realiza un eficiente manejo de recursos financieros, administrando correctamente el presupuesto de los 4 rubros asignnados (la logística, la seguridad, la infraestructura y los servicios generales) así mismo como el presupuesto por gasto operativo.

**Elementos Externo Positivo**

**Oportunidades:**

* La gerencia de Administración cuenta con el apoyo de la alta gerencia en la disposición de presupuesto para la impleemntación de mejoras a nivel de procesos u nuevos proyectos beneficios para la empresa.

**Elementos Interno Negativo**

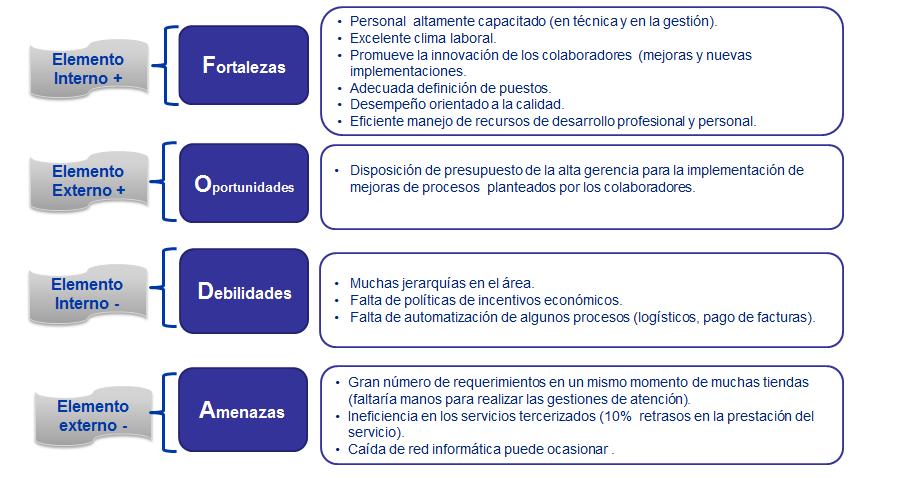
**Debilidades:**

* Una de las debilidades es la existencia de muchas jerarquias, lo que en algunas ocasiones puede retrazar las firmas de documentos. Por ejemplo el pago de proveedores luego de efectuado el servicio de terceros.
* Dentro de la Gerencia no existen políticas de incentivos muy marcadas como se realiza en otras áreas del Banco como en el área Comercial donde se entregan premios materiales, viajes, asensos; y los que se han dado son reconocimientos honoríficos pero no son materiales; es por ello que en la unidad en el último año ha sufrido de fugas de talentos, colaboradores al no sentirse reconocidos por su buen trabajo y logro de metas han optado por migrar a otras áreas dentro de la empresa así como a otras empresas del mercado.
* Otra debilidad es la falta de automatización de algunos procesos, un ejemplo es que muchos de los procesos de compras de logítica así como el seguimiento al proceso de pago de proveedores.

**Elementos externo Negativo**

**Amenazas:**

* Una de las amenazas para la Gerencia es el exceso de requerimientos en un mismo momento. Cuando ocurre algo irregular en el país, por ejemplo el fenómeno del niño puede ocasionar inundaciones puede ocasionar que en un mismo momento que varias tiendas y sedes colapse su estructura y necesiten de los servicios de administración ya sea logística, servicios generaleso infraestrutura en un mismo momento, el personal de la gerencia no se abastecería para poder gestionar un gran número de requerimientos.
* La caída de red informática puede ocasionar retrazos en los requerimientos de la unidad, ya que no habría forma de registrar los requerimientos así como la gestión para la tención de estos.
* Muchos de los requerimientos son ejecutados por empresas outsourcing o insourcing y en algunos casos (10%) puede existir ineficiencia en la prestación del servicio. Ejm: retrazos en los de tiempos de entrega.

****

* + 1. **Cadena de Valor**

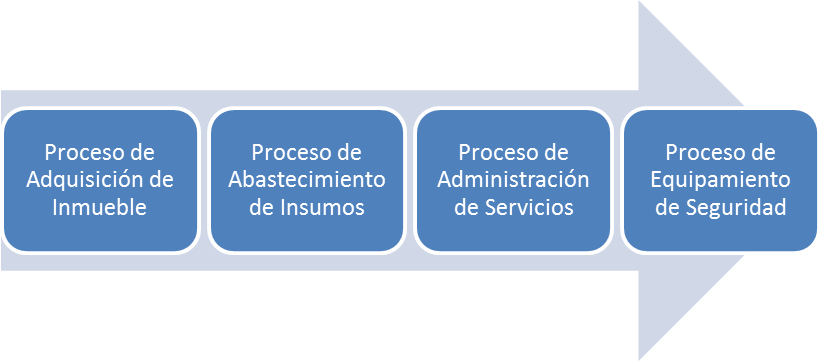
El valor importante que aporta el area de Administracion al Banco (tiendas y areas administrativas) es la optimización de los tiempos de respuesta de los requerimientos, ya que son de soporte fundamental para la operativa de la empresa utilizando adecuadamente el presupuesto a fin de no generar tanto gasto operativo y no reducir la rentabilidad de esta.

Todos sus procesos se soporta en colaboradores con alto profesionalismo e identificación con la Empresa, siendo este su principal activo ya que constituyen el motor de las operaciones que culminan en la atención a los clientes, a los que se les ayuda a cumplir sus sueños, los asesora a tomar la mejor decisión al momento de invertir su dinero.

Existe una pequeña deficiencia con respecto a la comunicación formal entre algunos responsables y su equipo de trabajo, pero no lo identificamos como un problema debido a que son personas especificas dentro de la unidad de negocio.

Otro punto es la Tercerización, de igual manera no es conciderado un problema ya que es tomado para ayudar en los procesos. Lo consideramos como Amenaza ya que al ser un ente externo su ineficiencia afectaria la cadena de procesos que se tiene ocacionando perdidas y retraso.

Por otro lado existe retraso en la puntualidad de la facturación, pero esto no afecta en el cumplimiento de las labores que se tienen que realizar, debido a que se entregan posterior al trabajo realizado, por ello tampoco lo concideramos un problema.



**REQUERIMIENTO**

**CLIENTE**

**Satisfacción**

**INFRAESTRUCTURA**

**LOGISTICA**

**SERVICIOS GENERALES**

**SEGURIDAD**

**GESTION DE DESARROLLO HUMANO**

**PROCESO DE PLANIFICACION**

**GESTION DE SERVICIO AL CLIENTE**

**GESTION DE LA TECNOLOGIA DE LA INFORMACION**

PROCESO DE GESTION

PROCESO DE APOYO

CADENA DE VALOR

Mejora Continua en Unidades de Trabajo y Óptimo Manejo de Recursos

* + 1. **Entorno del Negocio**
* Usuarios internos

Los usuarios de Administración son la **red de tiendas y las sedes administrativas**, tanto para la atención de los requerimientos de Logística, Seguridad, remodelaciones o implementación de nueva infraestructura o algún servicio general.

* Empleados

Son los principales involucrados en la gestión de toda la operativa de Administración, se cuenta con 60 empleados distribuidos en toda la Gerencia de administración.

* Proveedores

Por políticas Banco, muchos de los servicios son realizados por outsorcing o insourcing; por ejemplo para la administración de estados de cuenta realizan la impresión out y distribución por proveedor **SMP**, para las reparaciones menores tienen un help desk in house llamado **T-gestiona**, logísitca de igual manera cuenta con gran número de proveedores para la compra de material de oficina, adquisición de computadoras, etc.

* El Estado-Normas tributarias, entes reguladores (SBS, INDECOPI, SUNAT)

Por ejemplo para las autorizaciones, Interbank se encuentra autorizado, para realizar negocios bancarios, por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (en adelante, SBS).

Mediante Resolución SBS No. 15051-2009, se renovó la autorización de funcionamiento del Banco por tiempo indefinido conforme con lo señalado por la Ley General de Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros.

Mediante Resolución de Superintendencia de Bancos de Panamá (SBP) No. 091-2010, se otorgó la Licencia Internacional a favor de Interbank para dirigir, desde una oficina establecida en Panamá, transacciones que se perfeccionen, consuman o surtan sus efectos en el exterior, y realizar aquellas otras actividades que la SBP autorice. Asimismo, la sociedad se encuentra registrada en Ficha como sociedad extranjera 1653, Documento 1756058 del Registro Público de Panamá.

Tributación,el Banco está sujeto al régimen tributario peruano. La tasa del impuesto a la renta al 31 de diciembre de 2010 y de 2009, fue de 30% sobre la utilidad gravable después de calcular la participación de los trabajadores, la cual, de acuerdo con lo establecido por las normas vigentes, se calcula con una tasa de 5%.

Las personas jurídicas no domiciliadas en el Perú y las personas naturales deberán pagar un impuesto adicional de 4.1% sobre los dividendos provenientes de personas jurídicas domiciliadas en el país.

El artículo 8 del Decreto Legislativo N° 970 amplió, hasta el 31 de diciembre de 2008, las exoneraciones de la Ley del Impuesto a la Renta, entre las cuales se encuentra la exoneración de este tributo a las ganancias de capital proveniente de la enajenación de valores mobiliarios inscritos en el Registro Público del Mercado de Valores a través de mecanismos centralizados de negociación, así como los créditos al sector público nacional. Mediante Ley 29308 se amplía la exoneración hasta el 31 de diciembre de 2009.

En aplicación del Decreto Legislativo N° 972, a partir del 1 de enero de 2010 se eliminó la exoneración a las ganancias de capital e intereses provenientes de valores mobiliarios emitidos por personas jurídicas constituidas o establecidas en el país. Por otro lado, los intereses y ganancias de capital provenientes de bonos emitidos por el Estado Peruano, así como los intereses y ganancias de capital provenientes de certificados de depósito del Banco Central de Reserva se encontrarán inafectos a la Ley del Impuesto a la Renta.

Para propósitos de la determinación de los impuestos a la renta y general a las ventas, los precios y montos de las contraprestaciones que se hubieran acordado en transacciones entre partes vinculadas o que se realicen desde, hacia o a través de países o territorios de baja o nula imposición, deben contar con documentación e información que sustente los métodos y criterios de valuación aplicados en su determinación. La Administración Tributaria está facultada a solicitar esta información al contribuyente.

Sobre la base del análisis de lasoperaciones del Banco, la Gerencia y sus asesores legales opinan que, como consecuencia de la aplicación de estas normas, no surgirán contingencias de importancia para el Banco al 31 de diciembre de 2010 y 31 de diciembre de 2009.

La Autoridad Tributaria tiene la facultad de revisar y, de ser aplicable, corregir el impuesto a la renta calculado por el Banco en los cuatro años posteriores al año de presentación de la declaración de impuestos respectiva. Las declaraciones juradas del impuesto a la renta e impuesto general a las ventas de los años 2007 a 2010, están sujetas a fiscalización por parte de la Autoridad Tributaria. En *opinión de la Gerencia y de sus asesores legales, producto de dicha revisión no se generarán pasivos adicionales importantes para el Banco.*

Por otro lado, en abril de 2004, junio de 2006, febrero de 2007, junio de 2007, noviembre de 2007, y octubre de 2008, el Banco recibió diversas resoluciones de determinación y multa correspondientes principalmente a la determinación del impuesto a la renta de los ejercicios 2000, 2001, 2002, 2003, 2004 y 2005, por las cuales interpuso los respectivos recursos de reclamación. En marzo de 2009, la Autoridad Tributaria ha emitido resoluciones de intendencia sobre los ejercicios 2000, 2001, 2003 y 2004, por los cuales el Banco ha presentado los respectivos recursos de apelación.

Por otro lado, entre mayo y setiembre de 2010 el Banco ha recibido diversas resoluciones de intendencia relacionadas con el proceso de fiscalización de impuesto a la renta del período 2000, por las cuales ha presentado los respectivos recursos de apelación.

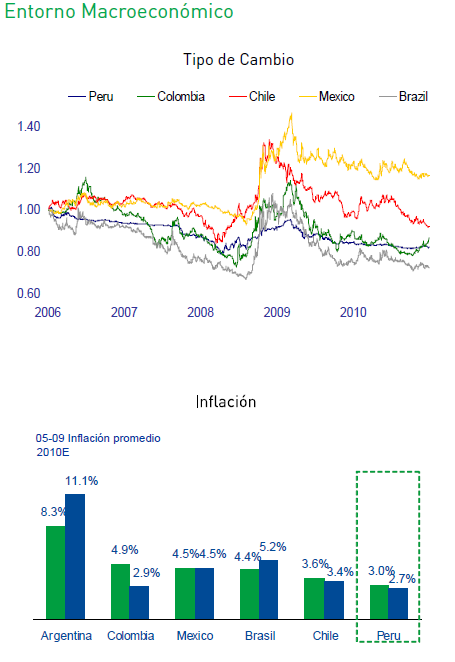
En diciembre de 2010, la Autoridad Tributaria ha emitido la resolución de determinación del impuesto a la renta correspondiente al ejercicio 2006, por la cual, y dentro del plazo establecido por el Código Tributario, se presentará el respectivo recurso de reclamación.

En opinión de la Gerencia del Banco y de sus asesores legales, cualquier eventual liquidación adicional de impuestos no sería significativa para los estados financieros al 31 de diciembre de 2010 y de 2009.

* **Entorno económico y sistema financiero peruano**

La economía mundial aún se encuentra en vías de recuperación; sin embargo, la economía peruana retomó los niveles de crecimiento registrados antes de 2009.

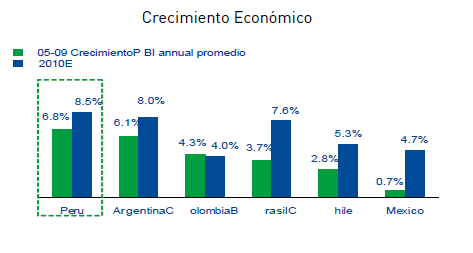
Perú lideró este año el crecimiento de la región, pasando de 0.9% en el 2009 a un estimado de 8.8% en el 2010. Asimismo, se logró mantener una estabilidad macroeconómica, que se refleja en una inflación estable y controlada *de 2%, dentro* del rango objetivo del Banco Central de Reserva del Perú de 1% a 3%. Nuestra moneda fue la más estable de la región, mostrando una apreciación de 2.9% en el 2010 frente al Dólar.

****

**Año 2009**

**Año 2010**

En comparación con otros países de AméricaLatina, el Perú experimentó el mayor crecimientode la región y contó además con la mayorproyección de crecimiento para el año 2011. Todaesta coyuntura macroeconómica de estabilidad yproyección de crecimiento presenta un escenario atractivo para las inversiones, tanto internascomo internacionales, que deberían dar mayordinamismo al sector financiero.



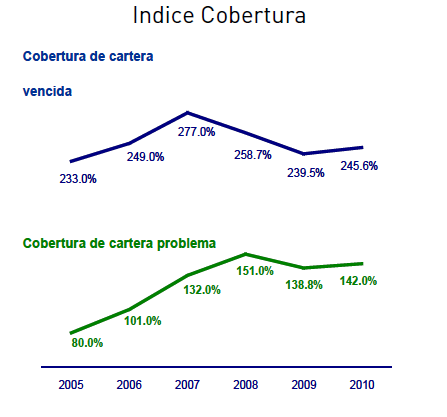
**Año 2009**

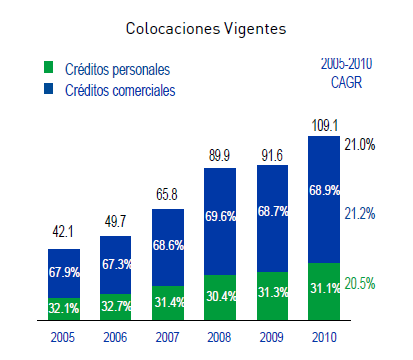
**Año 2010**

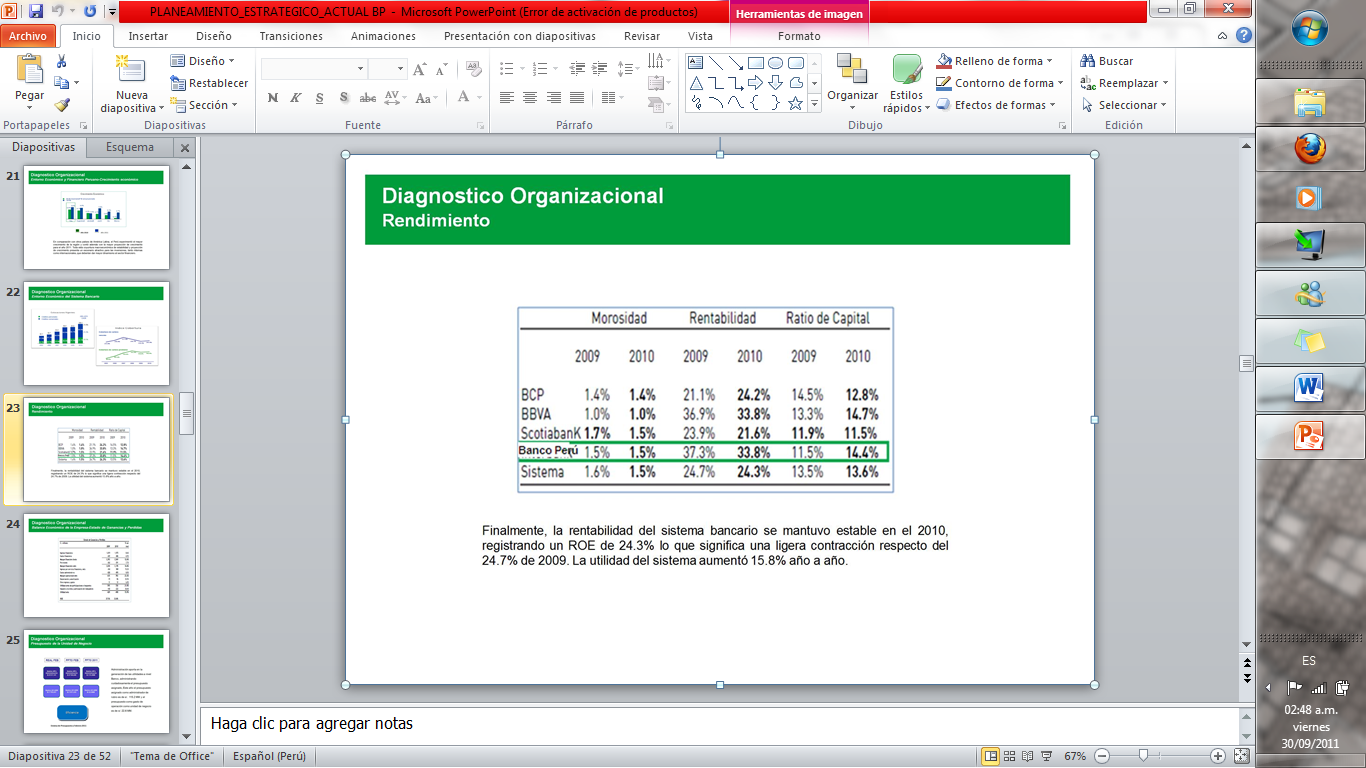
* **Entorno económico del Sistema Bancario**

El desempeño del sistema financiero también mejoró respecto del año anterior. Esto se ve reflejado en el crecimiento de las colocaciones vigentes de 19.1% en el 2010 comparado al ligero incremento de 1.9% en el 2009. Este crecimiento llevó a que las colocaciones vigentes ascendieran a S/. 109.1 mil millones, impulsado por el segmento de personas y comercial.

El índice de cartera atrasada del sistema bancario fue de 1.5%, ligeramente menor al 1.6% reportado en el 2009. El índice de cobertura registró un incremento de 242.2% en el año 2009 a 245.6% en el 2010.

****

****

Finalmente, la rentabilidad del sistema bancario se mantuvo estable en el 2010, registrando un ROE de 24.3% lo que significa una ligera contracción respecto del 24.7% de 2009. La utilidad del sistema aumentó 15.8% año a año.

* **Entorno económico de la Unidad de Negocio dentro de la Empresa**

**Balance económico de la Empresa**

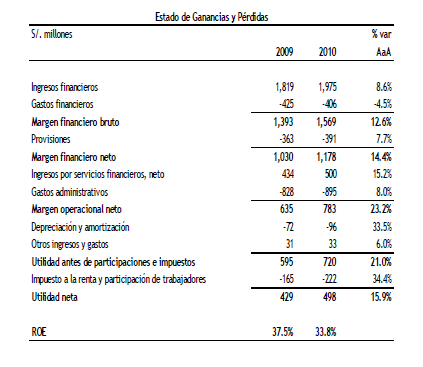
La utilidad neta de Interbank fue de S/. 498 millones, 15.9% mayor que la del año anterior. El retorno sobre el patrimonio promedio fue de 33.8% en el 2010 comparado con 37.5% en el 2009. Los principales factores que originaron el crecimiento en la utilidad neta fueron incrementos de 12.6% en el margen financiero bruto y de 15.2% en los ingresos por servicios financieros, parcialmente contrarrestados por incrementos de 8.0% en los gastos administrativos y de 7.7% en provisiones. El incremento del margen financiero fue impulsado por menores gastos financieros y por mayores ingresos por créditos. El mayor gasto de provisiones está atado al crecimiento de las colocaciones durante el año y el mayor gasto administrativo está asociado al incremento en los gastos de personal y de gastos por servicios de terceros.

Los ingresos financieros fueron de S/. 1,975millones, reportando un incremento en 8.6%respecto del 2009. Este incremento se debió amayores ingresos por colocaciones de 7.1% eingresos por inversiones de 8.7%. El incrementoen los ingresos por colocaciones se debió aun crecimiento de 13.7% en el saldo promedioparcialmente contrarrestado por una caída de 80puntos básicos en el rendimiento, de 14.1% en el2009 a 13.3% en el 2010. El mayor volumen promediode colocaciones fue impulsado por crecimientosde 14.2% en personas y 13.2% en comercial, mientras que la disminución en el rendimiento de la cartera fue atribuida principalmente a la mayor competencia que enfrentó la cartera comercial en el 2010. El rendimiento de activos rentables cayó 80 puntos básicos, de 11.7% en el 2009 a 10.9% en el 2010, debido a un menor rendimiento de colocaciones anteriormente mencionado.

El gasto financiero disminuyó en 4.5% respecto del año anterior. Esta disminución es explicada por una reducción de 43.7% en el gasto de interesespor obligaciones con el público, parcialmentecontrarrestada por incrementos de 169.1% enintereses de valores en circulación y de 27.8%en intereses por adeudados. La disminución enintereses por obligaciones con el público se produjoa pesar de que el volumen promedio creció en8.0%, debido a una disminución en la remuneraciónsobre depósitos de 120 puntos básicos, de 2.5% enel 2009 a 1.3% en el 2010. Esta reducción se debióa que la tasa de referencia se mantuvo en 1.25%durante el primer semestre del año, el resultadode una política monetaria expansiva. El aumentoen intereses por valores en circulación se debe aun crecimiento de 163.7% en el volumen promedio,consecuencia de dos emisiones completadasdurante el año totalizando US$ 600 millones.

Los intereses por adeudados se incrementarondebido a un mayor volumen promedio de 21.2% ya un aumento de 40 puntos básicos en el costo deadeudados. El incremento en el saldo de adeudadosestá relacionado con el crecimiento de colocacionescomerciales relacionadas con el comercio exterior.

Como consecuencia del menor costo de los valoresen circulación, el costo de fondos total del Banco seredujo en 70 puntos básicos de 3.1% en el 2009 a2.4% en el 2010.



**Presupuesto de la Unidad de Negocio**

Admisnitración aporta en la generación de las utilidades a nivel Banco, administrando cuidadosamente el presupuesto asignado, Este año el presupuesto asignado como administrador de rubro es de s/. 115.2 MM y el presupuesto como gasto de operación como unidad de negocio es de s/. 22.6 MM.

**Gastos AR’s**

**Administración**

**S/.8’217,141**

**Gastos AR’s Administración**

**S/.9’190,928**

**Gastos UO ADM**

**S/.1’795,051**

**Gastos UO ADM**

**S/.1’871,535**

**Gastos UO ADM**

**S/.22.6MM**

**REAL FEB**

**PPTO FEB**

**PPTO 2011**

**Gastos AR’s Administración**

**S/.115.2MM**

Eficiencia

**Estatus Real de Presupuesto a Febrero 2011**

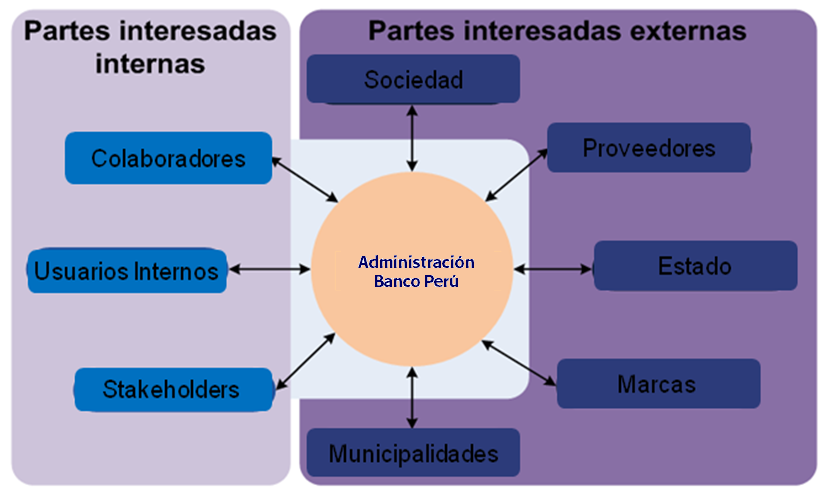
* Municipalidades

El Area de Administración, específicamente el área de Infraestructura y Servicios Generales se relaciona directamente con las Municipalidades, ya que debe tramitar las licencias de construcción o remodelación, las licencias de funcionamientos, las declaraciones anuales a fin de tener en regla todos los documentos para el correcto funcionamiento de la red de tiendas y sedes.

* Marcas internacionales de Tarjeta de Crédito

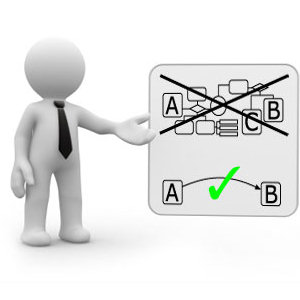
Administración, la sub gerencia de Servicios generales, debe cumplir reglamentación precisa de las marcas de las Tarjetas de Crédito en la emisión de los estados de cuenta, emisión y distribución de estas. Estas marcas internacionales cuidan su imagen y tienen políticas específicas de marca que el Banco debe seguirla.

* Sociedad.

Cada Vez que el Banco necesita aperturar alguna tienda, gestiona por medio de la Gerencia de Administración con la sociedad (el dueño del predio) el alquiler o venta de la potencial tienda o money a implementarse.

1. **DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA**
   1. **Propuestas de valor al cliente.**

La unidad de Negocio de Administración del Banco Internacional tiene como propuesta de valor a sus clientes (red de tiendas y sedes administrativas) las dos siguientes:

* Brindar servicio en tiempos optimos.
* Optimización y buena administración de lo

recursos asignados.

* Alta calidad de sus procesos costos.
  1. **Áreas & Procesos criticos de la unidad de Negocio**

La unidad de Negocio de Administración tiene 4 principales rubros que adminsitra los cuales son: La logística, Infraestrutura, Seguridad y los Servicios Generales. Da soporte a toda la empresa.

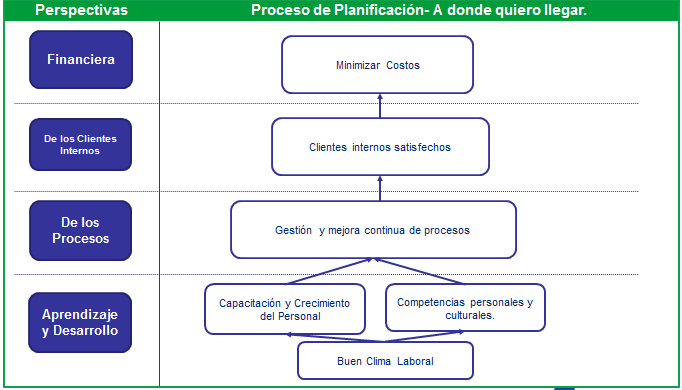
|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| PROCESOS | AREA | OBJETIVO |
| Adquisición de compras de los diversos rubros: economato, tecnología, marketing, materiales, enseres y suministros en general para el Banco y/o sus empresas subsidiarias. Administrar los stocks e inventarios de los diversos rubros. | Sub Gerencia Logística | Optimizar las compras cumpliendo con los requerimientos de calidad y especificaciones técnicas solicitadas por los usuarios. |
| Adquisición y/o alquiler de inmuebles y terrenos para uso del Banco y sus empresas subsidiarias. Diseñar el Plan de Construcción y remodelaciones del Banco, desarrollar todos los diseños (anteproyectos y proyectos de obra que soliciten los diversos usuarios). | Sub Gerencia Infraestructura | Implementación de la rede tiendas y sedes en tiempos óptimos y velar por el correcto funcionamiento de la infraestructura Banco (propia o arrendada). |
| Organizar, programar y dirigir los concursos para la adquisición de servicios de seguridad física y electrónica, fijando de manera clara y objetiva los parámetros de calificación requeridos para mantener un adecuado estándar de protección en todas nuestras locaciones a nivel nacional. | Sub Gerencia Seguridad | Mantener un adecuado estándar de protección en las locaciones a nivel nacional. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| PROCESOS | AREA | OBJETIVO |
| Gestión los requerimientos de mantenimiento (preventivo, predictivo o correctivo)  Pago de los tributos de los inmuebles propios, adjudicados, leasing y alquilados, de Lima y Provincia, así como de las licencias y autorizaciones municipales. Gestión de requerimiento para la emisión y Distribución de documentos comerciales como estados de cuenta, cartas cobranza, promociones adjuntas en las notificaciones mensuales de los clientes. Gestionar la custodia y administración de los archivos físicos y digitales de la empresa, gestionar la atención de requerimientos de documentación física o digital para la toma de decisiones. | Sub Gerencia Servicios Generales | Optimizar tiempos de respuesta de los requerimientos, Declarar y pagar impuestos en tiempo oportuno evitando contingencias. |

* 1. **Perspectiva**

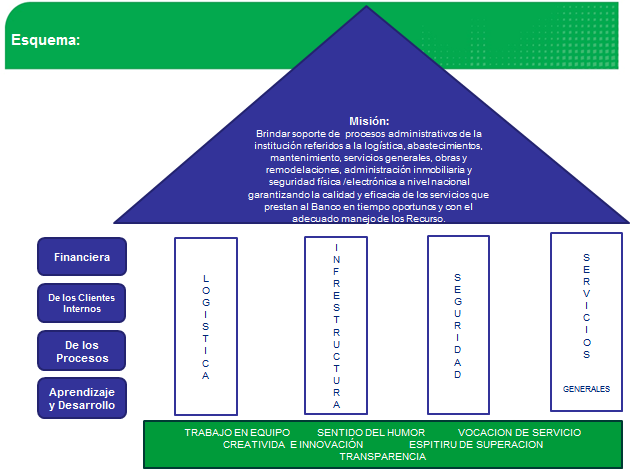
Vemos en el siguiente cuadro la identificación de las Perspectivas del AREA DE ADMINISTRACION (materia de estudio) las cuales son:

* Finaciera
* Del Cliente
* De los Procesos
* Aprendizaje y desarrollo

****

* 1. **El Esquema de Sistema de Gestión Estratégica.**

En la siguiente Figura observaremos el esquema de gestión estratégica donde existen cuatro pilares (Logística, Infraestructura, Seguridad, Servicios Generales) que tienen como base a sus valores y cultura organizacional, midiéndolo en base a sus perspectivas de tal forma que se pueda establecer los medios para encaminar a la organización en el logro de la misión y la visión de la misma.

****

1. **DESARROLLO DEL OBJETIVO ESTRATEGICO**
   1. Organización de los Equipos de Áreas/Procesos Críticos

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Proceso** | **Organización** | **Funciones** |
| **LOGISTICA** | Gestión De Compras | Planificar la automatización de la gestión de compras de economato, tecnología, marketing, materiales, enseres y suministros en general para el Banco y/o sus empresas subsidiarias. Así como el pago a los proveedores de bienes y servicios. |
| Centro de Distribución | Planificar la tercerización de las funciones operativas de distribución a fin de optimizar los tiempos de entrega de acuerdo a las necesidades de las áreas usuarias, incluyéndolas en las bases para la selección de proveedores, ya que hoy en día la realiza el área de Distribución del Banco, la cual no se abastece con los tiempos de repartos.  Planificar la implementación de la automatización del control de los stocks e inventarios de los diversos rubros. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Proceso** | **Organización** | **Funciones** |
| **INFRAESTRUCTURA** | Obras | Planificar la implementación de un sistema para llevar el control automatizado de ejecución de Obras, monitoreo de tiempos de ejecución. |
| Mantenimiento de Obras | Diseñar el Plan de Remodelaciones del Banco, velando por su ejecución dentro del presupuesto aprobado de inversiones y gastos en Obras. |
| Inmobiliaria | Planificar la tercerización de la adquisición y/o alquiler de inmuebles y terrenos para uso del Banco y sus empresas subsidiarias, así como para uso de sus funcionarios a nivel nacional, proveedor debe proporcionar herramienta informática que ayuda a controlar el vencimiento, cumplimiento y pago de los contratos de arrendamiento. |
| **Proceso** | **Organización** | **Funciones** |
| **SEGURIDAD** | Seguridad electrónica | Planear anualmente el ddesarrollo de la ingeniería para los proyectos de seguridad electrónica requeridos para toda nueva locación o punto de negocio instalado por el Banco a nivel nacional. |
| Seguridad Física Tiendas | Planear y controlar las operaciones de protección que se ejecutan en resguardo de los bienes patrimoniales del Banco e integridad física de nuestro recurso humano a nivel nacional en las tiendas. |
| Seguridad física de sedes y otros Canales | Planear y controlar las operaciones de protección que se ejecutan en resguardo de los bienes patrimoniales del Banco e integridad física de nuestro recurso humano a nivel nacional en las sedes. |
| Investigación y Asuntos Especiales | Planificar las aactividades orientadas a la prevención del fraude interno y externo y de las investigaciones frente a las incidencias a fin de priorizar y asignar a los colaboradores según la especialidad y movilizar adecuadamente los recursos internos y externos necesarios para el esclarecimiento y resolución de los hechos reportados. |

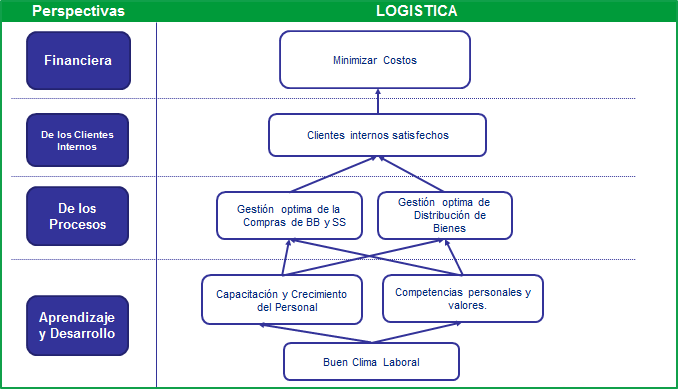
|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Proceso** | **Organización** | **Funciones** |
| **SERVICIOS GENERALES** | Soporte e Instalaciones | Planificar la tercerizar las gestiones operativas de mantenimiento (preventivo, predictivo o correctivo) del Banco mediante un sistema automatizado para el registro y seguimiento de requerimientos generados por los usuarios internos.  Planificar mediante un cronograma el pago correcto y oportuno de todos los tributos de los inmuebles propios, adjudicados, leasing y alquilados, de Lima y Provincia, así como de las licencias, autorizaciones municipales y pagos de arbitrios. |
| Gestión Documental | Planificar y control de manera automática (sistema) los requerimientos de emisión y Distribución de documentos comerciales como estados de cuentas, cartas cobranza, promociones adjuntas en las notificaciones mensuales de los clientes.  Planificarla tercerización de la custodia y administración de los archivos físicos y digitales de la toda la empresa, Planificar la implementación de un sistema automatizado la atención de requerimientos de documentación física o digital para la toma de decisiones. |

* 1. Mapas Estratégicos de las Áreas/Procesos Críticos

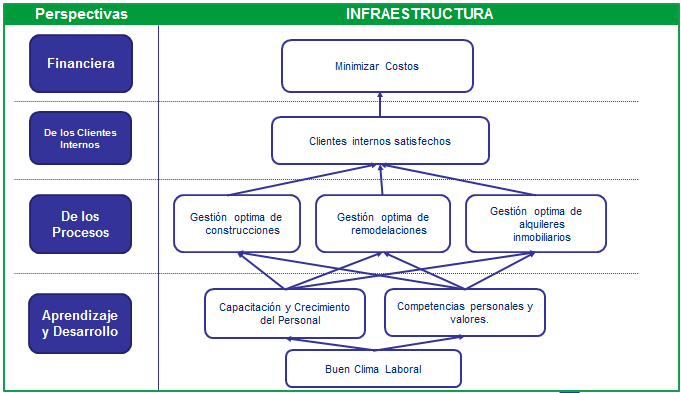
Nuestra base es el Buen Clima Laboral, con ello y con capacitación a nuestro personal conseguimos que nuestros trabajadores tengan competencias personales, exista demás un crecimiento personal creando valor para el área, esto es la base para optimizar los procesos generando satisfacción al cliente y como consecuencia lograr la perspectiva financiera que es Minimizar Costos.

En los siguientes cuadros veremos cómo se desarrolla de forma específica cada perspectiva para las 4 divisiones del área.

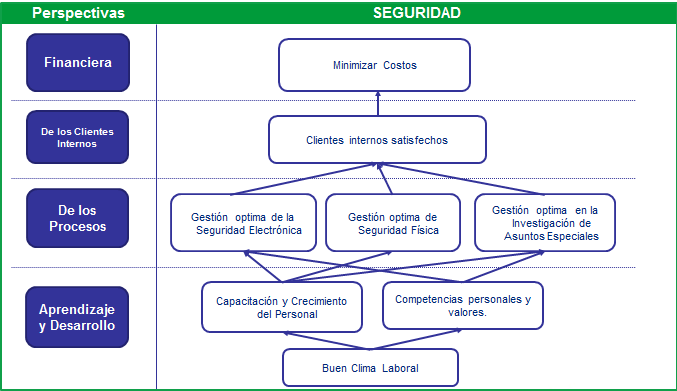
* Mapa Estratégico del Área de Logística

****

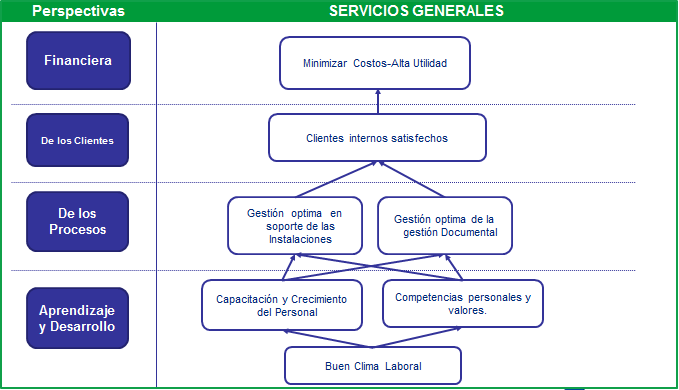
* Mapa Estratégico del Área de Infraestructura

****

* Mapa Estratégico del Área de Seguridad

****

* Mapa Estratégico del Área de Servicios Generales

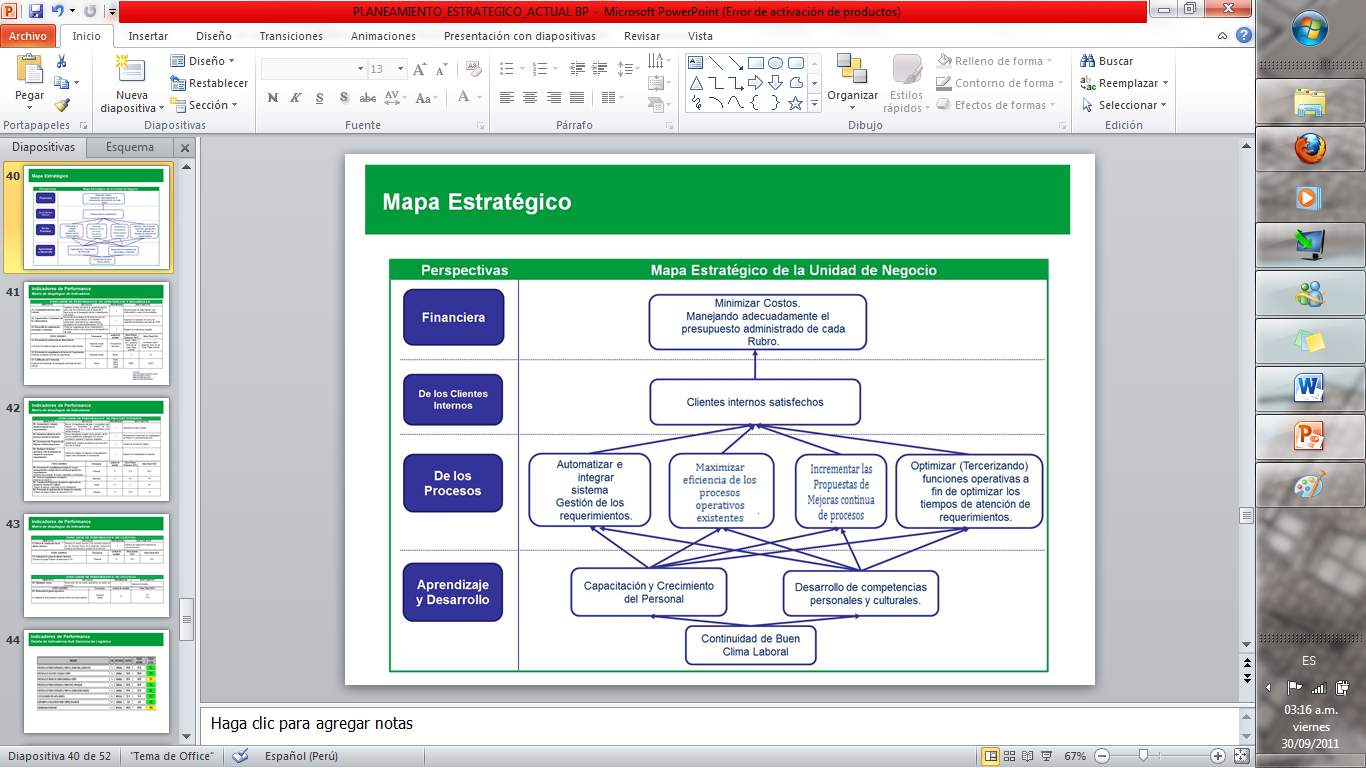


* 1. **Objetivos Estratégicos de la Unidad de Negocio**

Conglomeramos las perspectivas de todas las divisiones de tal forma de crear un consolidado de perspectivas con el fin de tener un Mapa Estratégico de la Unidad de Negocio.

|  |  |
| --- | --- |
| **Perspectivas** | **Objetivos** |
| **FINANCIERA** | * Minimizar Costos, adecuado uso de presupuesto administrado de cada Rubro. |
| **DEL CLIENTE** | * Eficacia en el Servicio al Cliente y óptima calidad en la atención de los requerimientos en tiempos óptimos. |
| **DE LOS PROCESOS** | * Gestión y mejora continua de procesos logísticos, infraestructura, inmobiliaria y servicios generales. |
| **DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO** | * Aprendizaje e innovación de los colaboradores. * Fortalecer el desarrollo de competencias personales del personal y su inherencia a los valores de la empresa como base de la empresa. * Fortalecer la continuidad del buen clima laboral con el que se cuenta. |

1. **MAPA ESTRATEGICO**

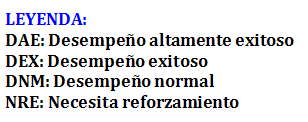


**Automatizar e integrar sistema Integrado de los requerimientos**

1. **INDICADORES DE PERFORMANCE**

5.1 Matriz de despliegue de Indicadores

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **INDICADOR DE PERFORMANCE DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO** | | | | | | | |
| **OBJETIVO** | | **DETALLE** | | | **PRIORIDAD** | **DOCUMENTO** | |
| **A1. Continuidad del buen clima Laboral.** | | Mantener el clima laboral de la unidad de negocio para crear las condiciones para el desarrollo e innovación en el desempeño laboral e identificación con el área. | | | 1 | Encuesta anual de clima laboral a los colaboradores a cargo de encuestadora. | |
| **A2. Capacitación y Crecimiento de los colaboradores.** | | Desarrollo de no menos de 40 horas de curso de capacitación para potenciar el crecimiento profesional y personal de los colaboradores apoyándose de su universidad interna (UCIK). | | | 1 | Registro de evaluación de cursos de desarrollo profesional y personal en UCIK. | |
| **A3. Desarrollo de competencias personales y culturales.** | | Medir las competencias de los colaboradores e identificar errores a fin de mejorar el desempeño de las estas. | | | 1 | Registro de evaluaciones anuales. | |
|  |  |  |  |  | |  |  |
| **INDICADORES** | | | **Frecuencia** | **unidad de medida** | | **Meta Primer Trimestre 2012** | **Meta Final 2012** |
| **A1. Porcentaje de satisfacción de clima laboral.** | | | Medición Anual (Noviembre) | Ubicación en encuesta. | | Iniciar siendo las 5 primeras Área con un buen Clima Laboral | Al termino estar 3 primeras Área con un buen Clima Laboral |
| Ubicación de unidad de negocio en encuesta de clima laboral. | | |
| **A2. Porcentaje de cumplimiento de horas de Capacitación.**  Medición de número de horas de capacitación | | | Medición Anual | Horas | | 5 | 45 |
| **A3. Calificación de Evaluación.** | | | Anual | -DAE -DEX -DNR -NRE | | DEX | DAE |
| Medición de Evaluación de desempeño individual laboral y cultural. | | |

****

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **INDICADOR DE PERFORMANCE DE PROCESO INTERNOS** | | | | | | | |
| **OBJETIVO** | | **DETALLE** | | | **PRIORIDAD** | **DOCUMENTO** | |
| **B1. Automatizar e integrar sistema Integrado de los requerimientos.** | | Buscar el cumplimiento del plan y cronograma para Integrar y automatizar la gestión de los requerimientos de los 4 rubros administrados de la unidad de negocio. | | | 1 | Informes de avance de plan. | |
| **B2. Maximizar eficiencia de los procesos operativos existentes.** | | Buscar eficazmente cumplir con la operativa de los procesos planificado optimizando los recursos económicos, humanos y logísticos asignados. | | | 1 | Presentaciones bimestrales de cumplimiento de objetivos y presupuesto del área. | |
| **B3. Incrementar las Propuestas de Mejoras continua de procesos.** | | Identificación continua de mejora de procesos en el día a día de trabajo. | | | 1 | Sistema de Gestión de Calidad | |
| **B4. Optimizar funciones operativas a fin de optimizar los tiempos de atención de requerimientos.** | | Reducir los tiempos de atención de requerimientos, usando como herramienta la tercerización | | | 1 | Registro de Conformidad de Atención | |
|  |  |  |  |  | |  |  |
| **INDICADORES** | | | **Frecuencia** | **unidad de medida** | | **Meta Primer Trimestre 2012** | **Meta Final 2012** |
| **B1. Porcentaje de cumplimiento de plan de avance automatización e integración de sistemas de gestión de requerimientos.** | | | Mensual | % | | 11% | 40% |
| Medición del porcentaje de avance según plan y cronograma. | | |
| **B2. Nivel de cumplimiento de objetivo.**  Medición de objetivos. | | | Bimestral | % | | 30% | 100% |
| **B3. Cantidad de Propuestas de mejoras registradas en sistema de Gestión de Calidad.**  Número de mejoras registradas por los trabajadores. | | | Anual | N | | 5 | 40 |
| **B4. Porcentaje de optimización de tiempos de atención.**  (Número de quejas/Número de atenciones)\*100 | | | Mensual | % | | 10% | 1% |
|  | | |

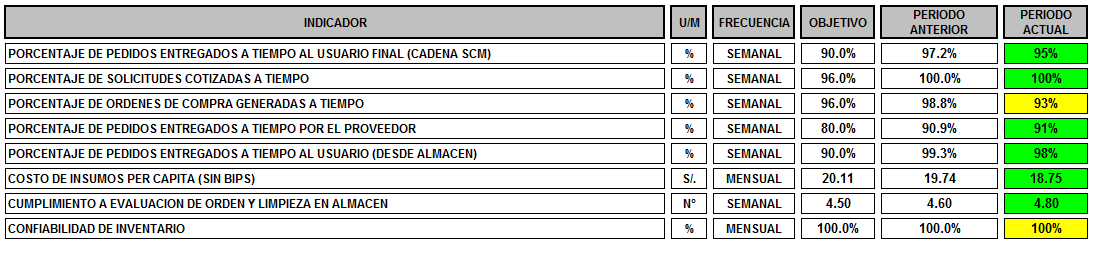
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **INDICADOR DE PERFORMANCE DE CLIENTES** | | | | | | | |
| **OBJETIVO** | | **DETALLE** | | | **PRIORIDAD** | **DOCUMENTO** | |
| **C1.Elevar la satisfacción de los clientes internos.** | | Brindar un mejor servicio a los usuarios internos de las diversas áreas de la empresa, incluye los tiempos de atención y calidad en el servicio. | | | 1 | Sistema de registro de atención de requerimientos. | |
|  |  |  |  |  | |  |  |
| **INDICADORES** | | | **Frecuencia** | **unidad de medida** | | **Meta Inicial 2012** | **Meta Final 2012** |
| **C1. Indicador de queja de clientes internos** | | | Mensual | % | | 30% | 10% |
| (Número de quejas/Número de atenciones)\*100 | | |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **INDICADOR DE PERFORMANCE DE FINANZAS** | | | | | | |
| **OBJETIVO** | | **DETALLE** | | **PRIORIDAD** | **DOCUMENTO** | |
| **D1. Minimizar costos.** | | Reducción de los costos operativos en todos los procesos. | | 1 | Sistema de Gastos. | |
|  |  |  |  |  |  |  |
| **INDICADORES** | | | **Frecuencia** | **unidad de medida** | **Meta Final 2012** | |
| **D1. Reducción de gastos operativos** | | | Mensual  Anual | % | 5%  5.5% | |
| Ir comparar el gasto operativo del mes actual con el mes anterior | | |

5.2 **Detalle de Indicadores**

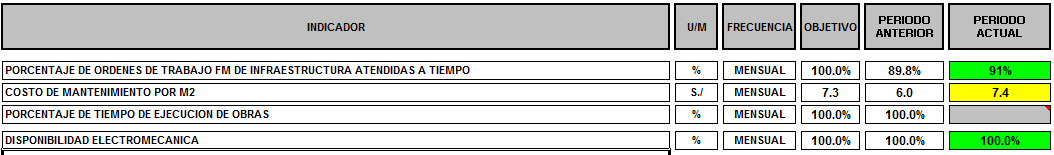
**Sub Gerencia de Logística:**

Mostramos los indicadores de la Sub Gerencia de Logística.

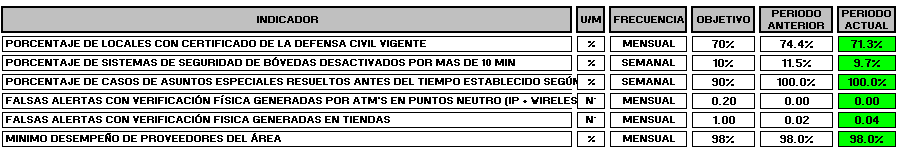
****

**Sub Gerencia de Infraestructura:**

Mostramos los indicadores de la Sub Gerencia de Infraestructura.

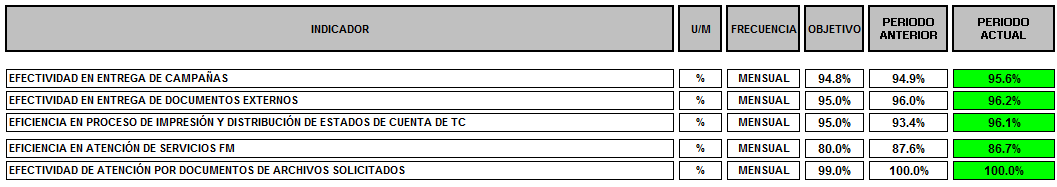
****

**Sub Gerencia de Seguridad:**

Mostramos los indicadores de la Sub Gerencia de Seguridad.

**Sub Gerencia de Servicios Generales:**

Mostramos los indicadores de la Sub Gerencia de Servicios Generales

****

1. **INICIATIVAS ESTRATEGICAS**

**6.1 Iniciativa Estratégica de los Clientes Internos**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Perspectiva** | **Objetivo** | **Iniciativas** | **25%** | **50%** | **75%** | **100%** |
| **II.- DE LOS CLIENTES INTERNOS** | **1.-Elevar la satisfacción de los clientes internos.** | Campaña de Información de los Logros Obtenidos |  |  | **X** |  |

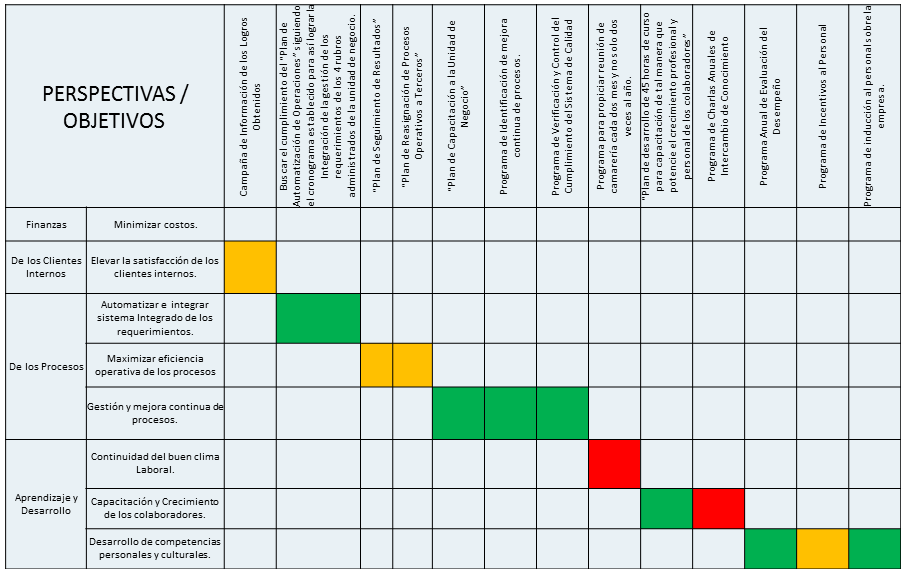
**6.2 Iniciativa Estratégica de los Procesos**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Perspectiva** | **Objetivo** | **Iniciativas** | **MENSUAL** | **BIMESTRAL** | **TRIMESTRALw2w** | **SEMESTRAL** | **ANUAL** |
| **III.- DE LOS PROCESOS** | **III. Automatizar e integrar sistema Integrado de los requerimientos.** | Buscar el cumplimiento del “Plan de Automatización de Operaciones” siguiendo el cronograma establecido para así lograr la Integración de la gestión de los requerimientos de los 4 rubros administrados de la unidad de negocio. |  |  | **X** |  |  |
| **II.2. Maximizar eficiencia de los procesos operativos existentes.** | “Plan de Seguimiento de Resultados” | **X** |  |  |  |  |
| “Plan de Reasignación de Procesos Operativos a Terceros” |  | **X** |  |  |  |
| “Plan de Capacitación a la Unidad de Negocio” |  |  |  | **X** |  |
| **III.3. Incrementar las Propuestas de Mejoras continua de procesos.** | Programa de Identificación de mejora continua de procesos. | **X** |  |  |  |  |
| Programa de Verificación y Control del Cumplimiento del Sistema de Calidad | **X** |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Perspectiva** | **Objetivo** | **Iniciativas** | **DAE** | **DEX** | **DNR** | **NRE** |
| **IV.- APRENDIZAJE Y DESARROLLO** | **IV-1. Continuidad del buen clima Laboral.** | Programa para propiciar reunión de camarería cada dos meses y no solo dos veces al año. | **X** |  |  |  |
| **IV.-2. Capacitación y Crecimiento de los colaboradores.** | “Plan de desarrollo de 45 horas de curso para capacitación de tal manera que potencie el crecimiento profesional y personal de los colaboradores” |  |  | **X** |  |
| Programa de Charlas Anuales de Intercambio de Conocimiento |  | **X** |  |  |
| **IV.-3. Desarrollo de competencias personales y culturales.** | Programa Anual de Evaluación del Desempeño | **X** |  |  |  |
| Programa de Incentivos al Personal |  | **X** |  |  |
| Programa de inducción al personal sobre la empresa. |  | **X** |  |  |

**6.4 Iniciativa Estratégica de los Aprendizaje y Desarrollo.**

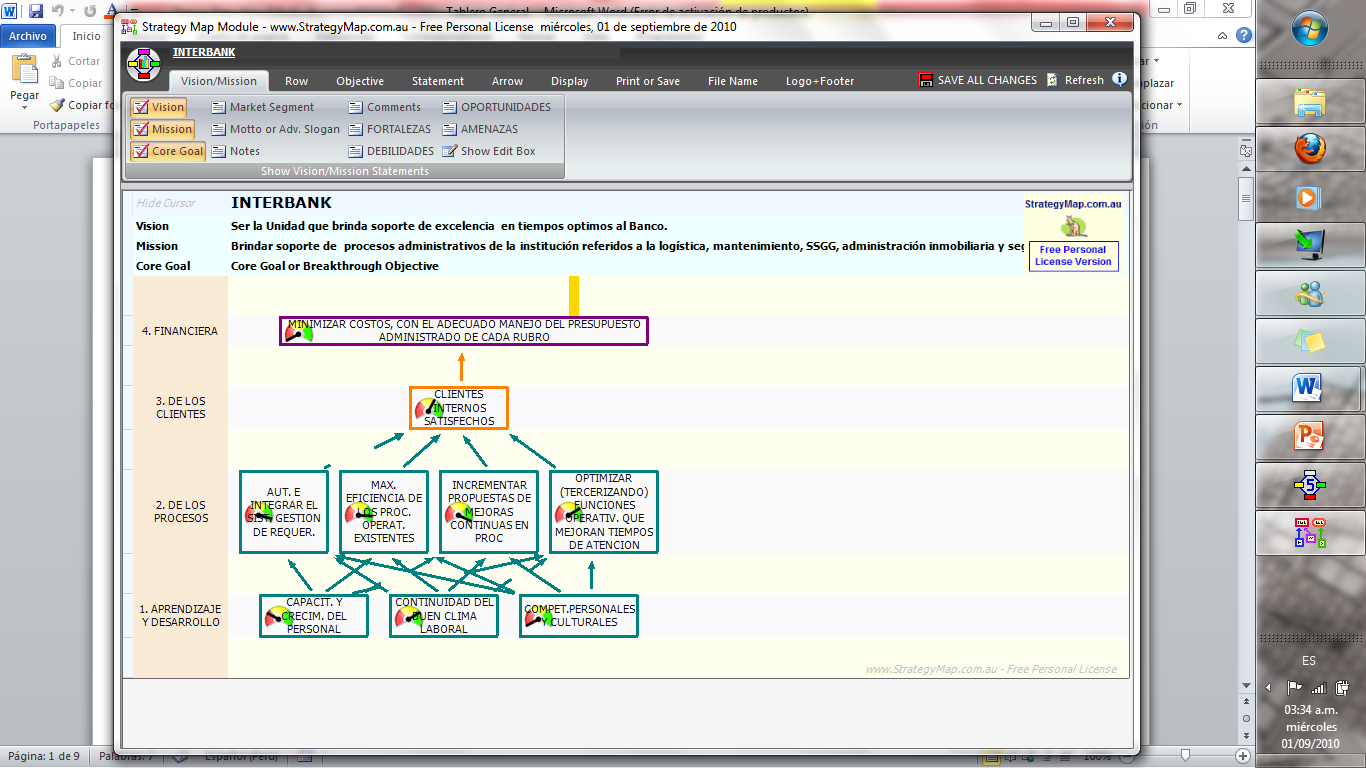
**MATRIZ DE IMPACTO CONSOLIDADA**



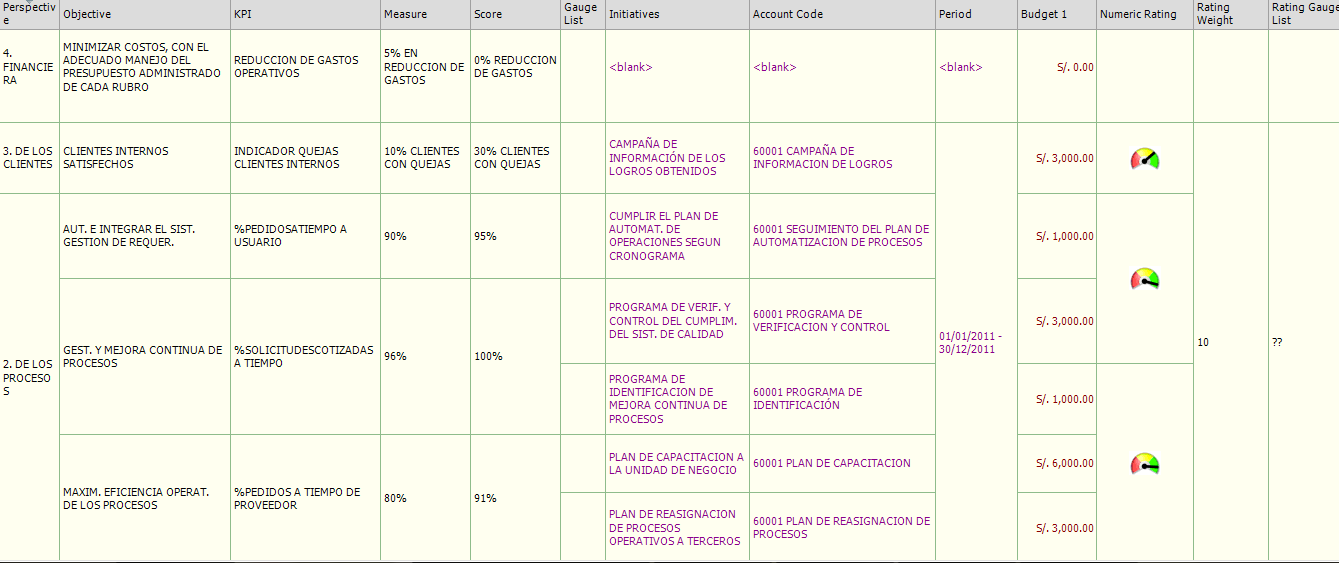
Maximizar Eficiencia de los Procesos Operativos Existentes

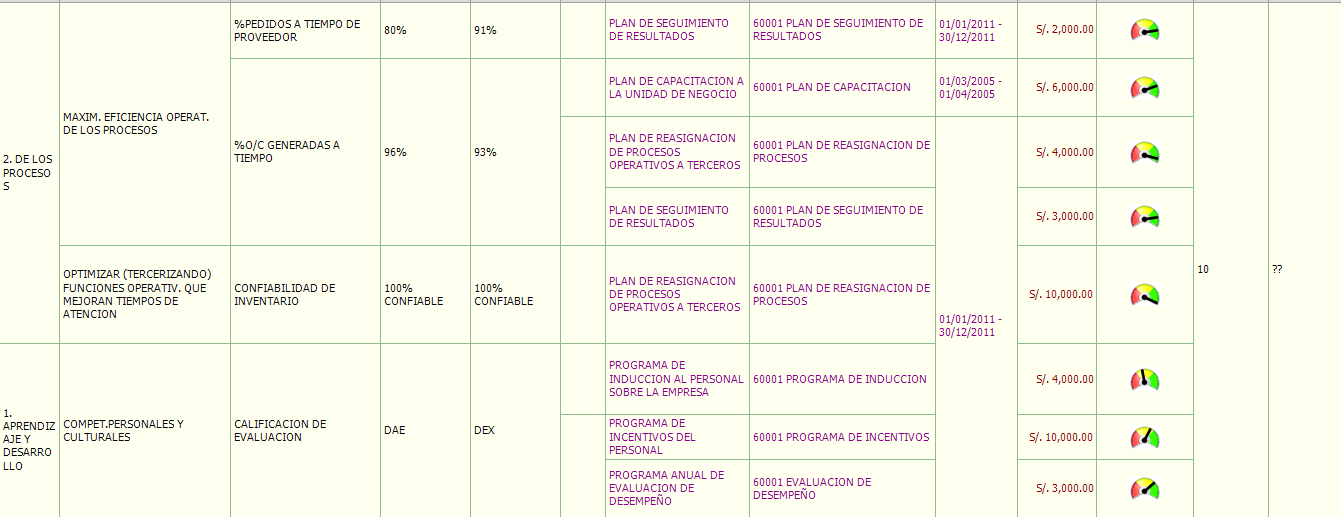
Incrementar Propuestas de Mejoras continua Procesos

Tablero General

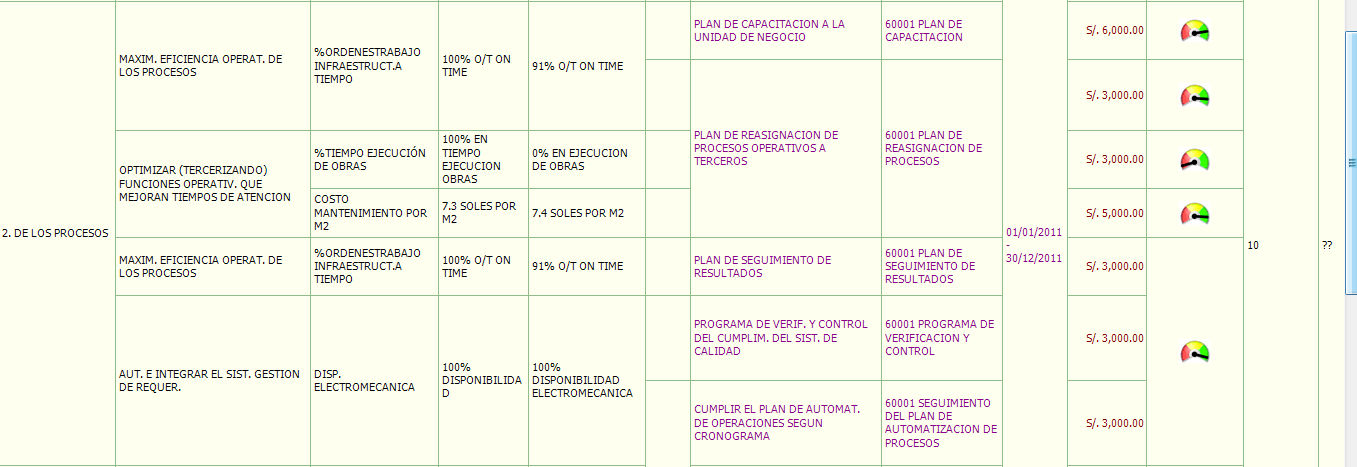


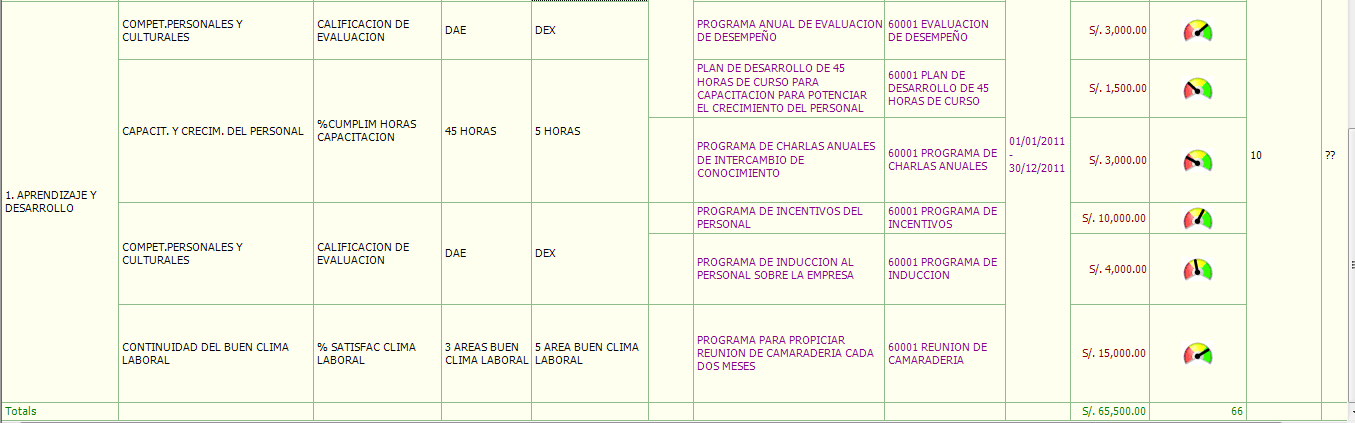
Logística



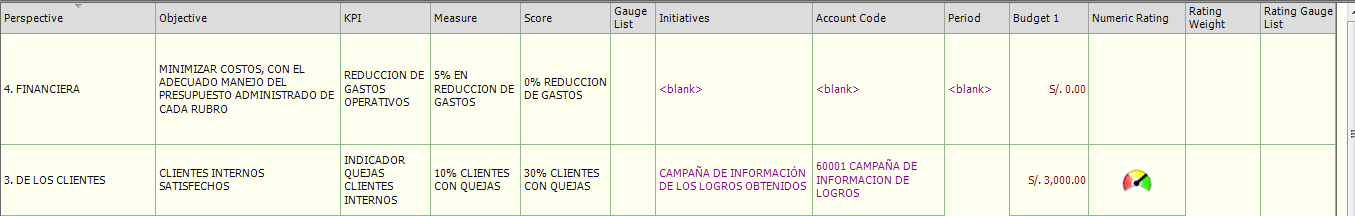


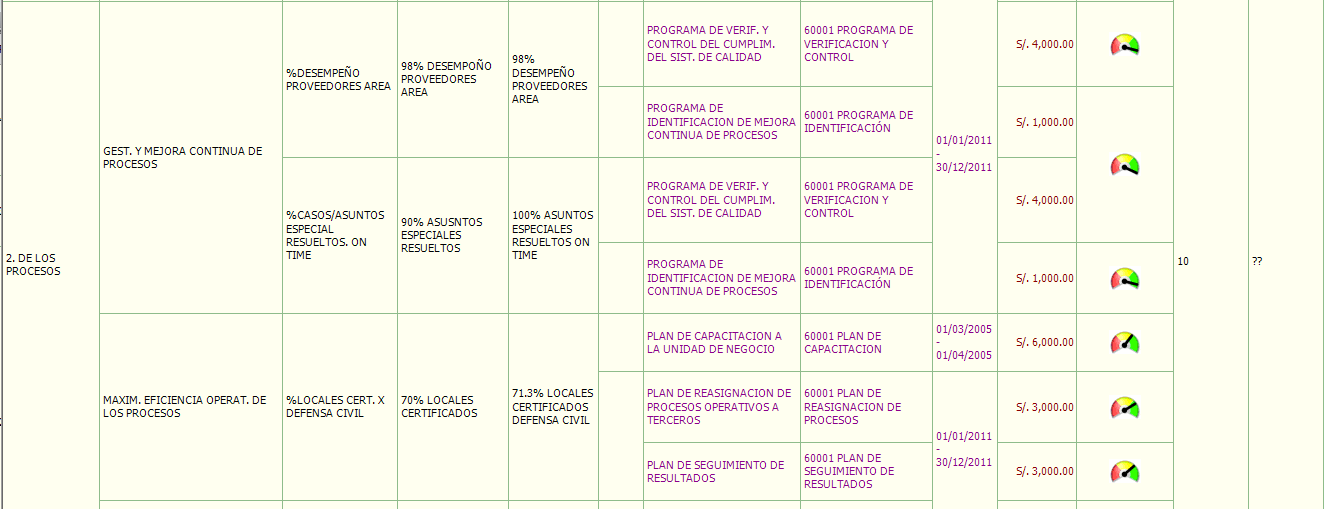
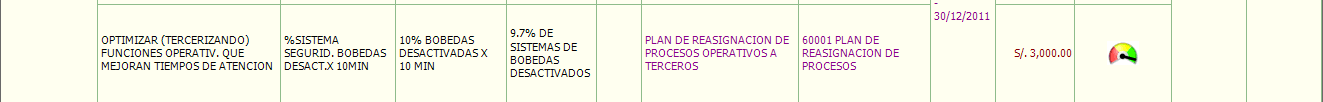
Infraestructura





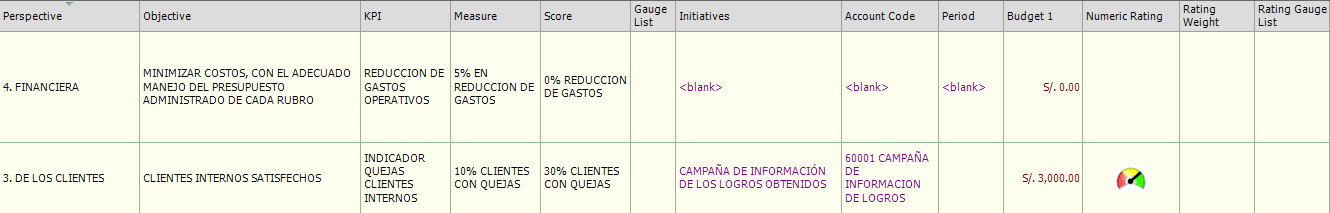
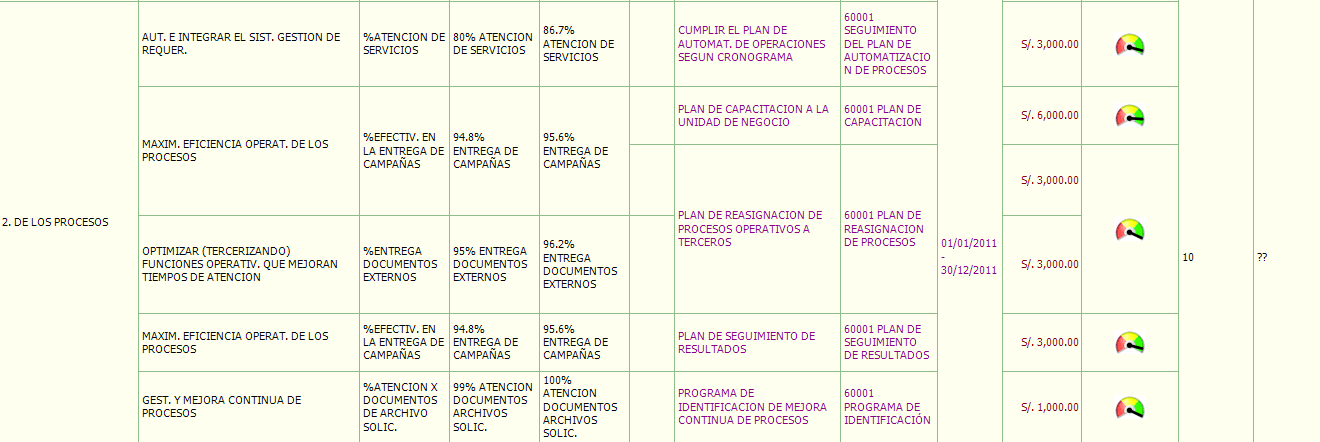
Seguridad

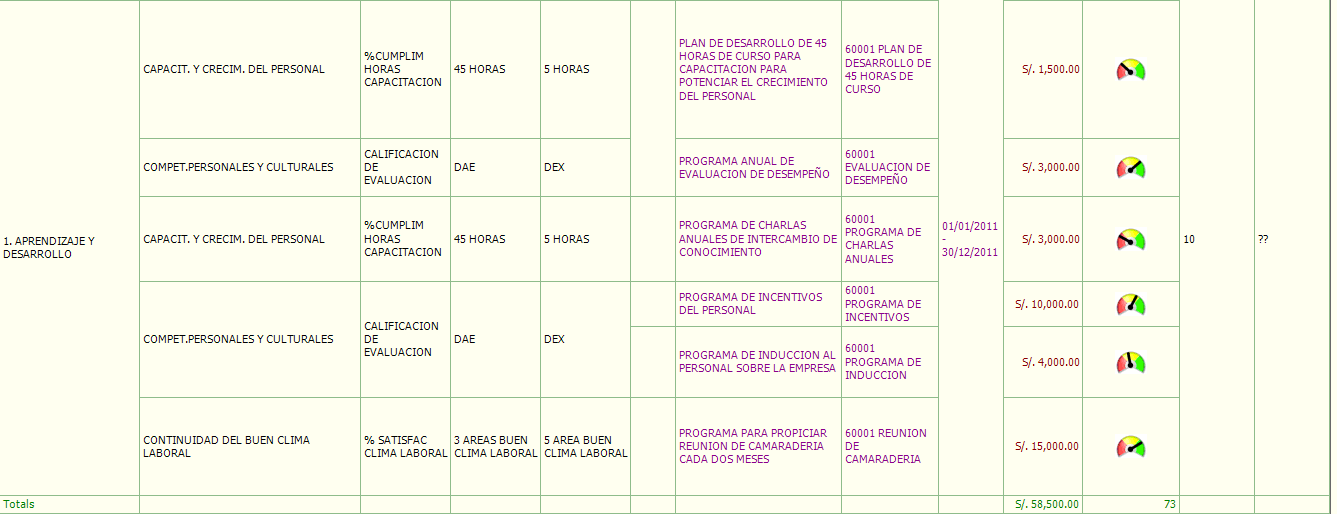






Servicios generales

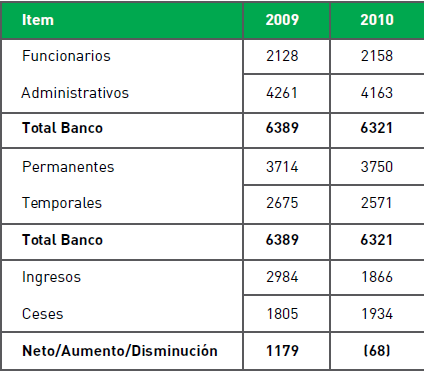




**Anexos:**

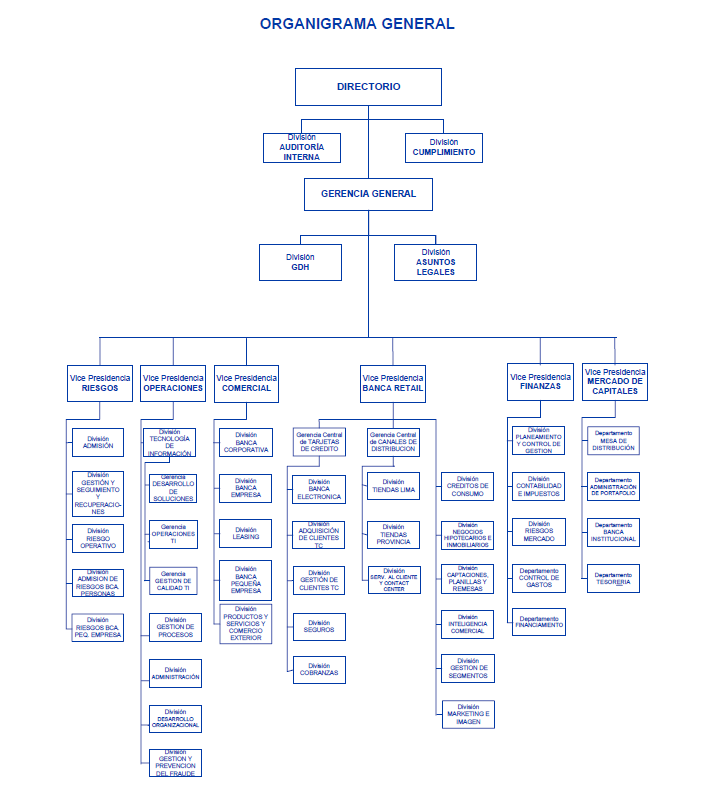
**Anexo 1**

**Evolución de Empleados de BANCO PERU 2009-2010**



**Anexo 2**

**Organigrama General del BANCO PERU**



**Anexo 3**

**Objeto Social de BANCO PERU**

Interbank pertenece al CIIU 6419 de la Revisión 4, correspondiente a banca comercial. El objeto social de Interbank es recibir dinero del público, en depósito o bajo cualquier modalidad contractual, con el fin de utilizarlo, una vez descontado el encaje, conjuntamente con su capital social y el que obtenga de otras fuentes de financiamiento, para la concesión de créditos en la forma de préstamos, descuentos de documentos y otras modalidades.

Para realizar su negocio principal, Interbank puede efectuar todas las operaciones permitidas por la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros o aquellas que le sean permitidas por norma expresa. Sus principales líneas de actividad son la captación de dinero y el otorgamiento de créditos**.**